



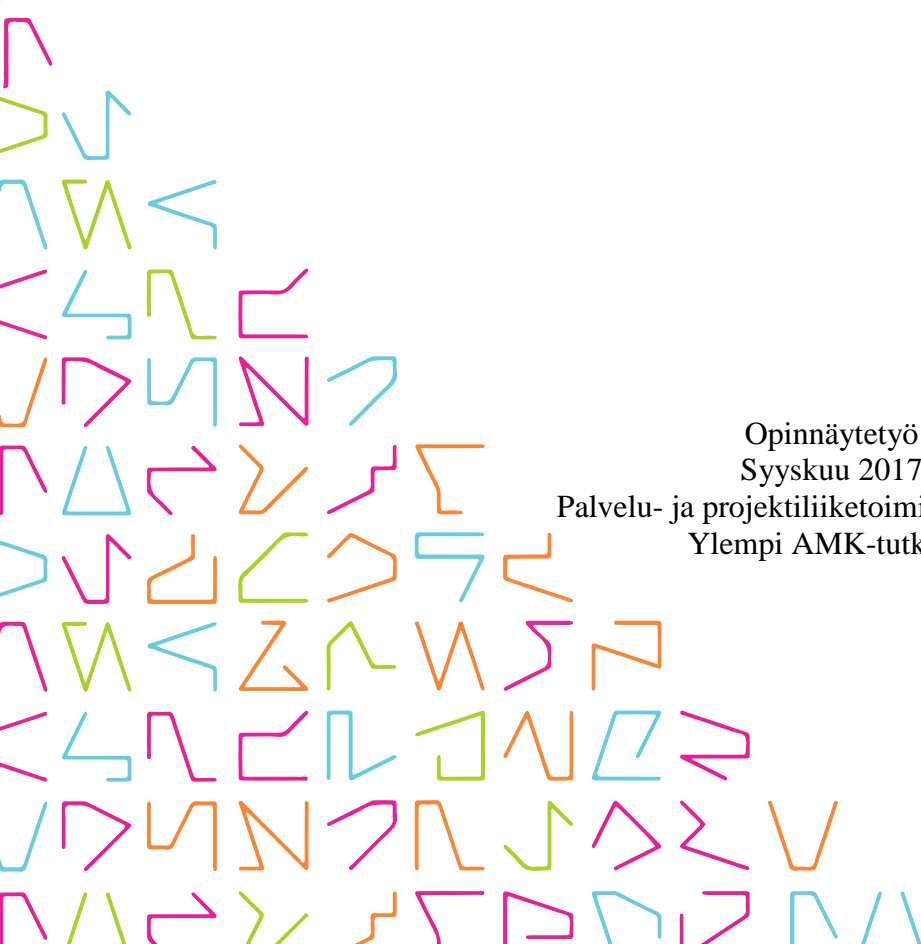
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ISÄNNÖINTITOIMISTON ASIAKASUSKOLLI- SUUDEN VAHVISTAMINEN ASIAKASKOKE- MUSTA KEHITTÄMÄLLÄ

Vesa Kujanpää

Opinnäytetyö
Syyskuu 2017

Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

KUJANPÄÄ VESA:

Isännöintitoimiston asiakasuskollisuuden vahvistaminen asiakaskokemusta kehittämällä

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Syyskuu 2017

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka isännöintitoimiston asiakasuskollisuutta voidaan lisätä asiakaskokemusta kehittämällä. Kehittämistyössä tutkittiin, mitä on asiakasuskollisuus ja asiakaskokemus sekä millaiset asiat asiakaskokemuksessa vaikuttavat asiakasuskollisuuteen eli sitouttavat asiakasta palveluyritykseen. Lisäksi selvitettiin Pirkanmaan Ammatti-isännöinnin henkilöstön näkemyksiä yhtiön asiakaspalvelun nykytilanteesta.

Opinnäytetyön lähestymistapana on ollut toimintatutkimus, jonka menetelminä on käytetty haastattelua, havainnointia, aivoriieheä ja Blueprinting-prosessikuvausmenetelmää. Osallistavien menetelmien lisäksi on tutustuttu asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden teoriaan.

Työssä esiteltiin yleisen teorian mukaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakasuskollisuuden lisäämiseen tai vähenemiseen. Lisäksi tehtiin havaintoja toimeksiantajan palvelupolkujen toiminnasta. Myös toimeksiantajan toimintaan liittyen tehtiin kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden parantamiseksi.

Työssä esiin tuotujen kehitysehdotusten avulla voidaan saada asiakaskokemusta parannettua, mutta seuraavina toimenpiteinä on kuitenkin hyvä jatkaa palvelupolkujen tarkastelua ja kehittämistä asiakkaalle vaivattomampaan suuntaan. Lisäksi johtopäätöksenä todettiin, että on hyvä järjestää koulutuksia asiakkaan kohtaamisista. Kun asiakas kohdataan positiivisesti, syntyy hyvä asiakaskokemus. Onkin luonnollista ajatella, että hyvä asiakaskokemus johtaa asiakasuskollisuuteen useammin kuin huono. Siksi on tärkeä pitää huolta siitä, että henkilöstö välittää asiakkaistaan.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakasuskollisuus, isännöinti, palvelujen kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

KUJANPÄÄ VESA:

Strengthening the Customer Loyalty of a Housing Management Agency by Developing the Customer Experience

Master's thesis 59 pages, appendices 7 pages
September 2017

The purpose of this study was to find out, how a housing management agency can strengthen the customer loyalty by developing the customer experience. This thesis studied what customer loyalty and customer experience are, and also how customer experience affects the customer loyalty and helps the customer commit to the service company.

The study was carried out as an activity analysis. The methods used were interviewing, observation, brainstorming and blue print process analyzing. The theories of customer experience and customer loyalty were also explored. Some service paths of the housing management agency were examined, too. The study showed that several factors have an effect on customer experience. Many factors, however, are quite familiar and known through general knowledge, but they could still be used to make suggestions for improving the customer experience of the housing management agency.

The result of the study, in general, was that the housing management agency should concentrate on making the encounter with the customer effortless. In the future the service paths should be observed more thoroughly and coaching on customer service should be arranged for the personnel. When the customer is met positively, the result will be a positive customer experience. It is quite natural to think that a good customer experience leads to customer loyalty more often than a bad experience. That is why the service personnel should take care of their customers and meet them in a positive mood.

Key words: customer experience, customer loyalty, housing management, development of services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta.....	6
1.2	Tavoite ja tarkoitus	7
2	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETYT MENETELMÄT	9
2.1	Toimintatutkimus työssä.....	9
2.1.1	Haastattelut.....	10
2.1.2	Havainnointi	10
2.1.3	Aivoriihi	11
2.1.4	Blueprinting	11
3	PIRKANMAAN AMMATTI-ISÄNNÖINTI OY LYHYESTI.....	12
3.1	Isännöitsijöiden ja kiinteistösihteerien toimenkuva Pamis Oy:ssä	12
3.2	Kirjoittajan oma tausta ja kokemus alasta	13
4	ISÄNNÖINTIALA YLEISESTI.....	14
4.1	Mitä isännöintitoimisto tekee.....	14
4.2	Isännöintialan kilpailutilanne.....	15
4.3	Kuka on isännöintitoimiston asiakas	16
4.4	Alan asiakastytyväisyystutkimusten tuloksien päätelmiä.....	18
4.4.1	Isännöintiliiton tilaaman asiakaskokemustutkimuksen tuloksen havaintoja	18
4.4.2	Isännöintiliiton tilaaman asukaskyselyn tuloksesta havaintoja.....	20
4.4.3	Isännöintiliiton tilaamien kyselyjen yhteishavaintoja.....	21
5	ASIAKASUSKOLLISUUS KÄSITTEENÄ	22
5.1	Asiakasuskollisuuden käsite yleisellä tasolla	22
5.2	Asiakassuhteen jatkuminen ja kehittyminen.....	23
5.2.1	Asiakasuskollisuuden kehitysympyrä.....	24
5.3	Asiakasuskollisuuden kehittämisen keinoja	25
5.3.1	Ajattele kuin asiakkaasi.....	25
5.3.2	WOW! - factor	26
5.3.3	Luo positiivisia muistettavia kokemuksia.....	26
5.3.4	Varo prosessifriikkiä eli toimi inhimillisesti.....	27
5.3.5	Lopeta yrittämisen lupaaminen	27
5.3.6	Kysy, kuuntele ja toimi	28
5.3.7	Asiakaskyselyt	28
5.3.8	Asiakasuskollisuuden aloitelaatikko	29
5.3.9	Työtehtävien eli paikkojen vaihto.....	29
5.4	Vaivaton kokemus on tärkeämpää kuin odotusten ylittäminen	30

5.4.1	Harhaluulo yrityksen erilaisuudesta	31
5.4.2	Asiakkaan odotusten ylittäminen ei vaikuta asiakasuskollisuuteen	32
5.4.3	Asiakaspalvelijoiden toiminta ei lisääkään asiakasuskollisuutta	33
5.4.4	Mitä on vaivaton asiakaskokemus	34
6	ASIAKASKOKEMUS YLEENSÄ JA ISÄNNÖINTITOIMISTOSSA	36
6.1	Asiakaskokemuksesta yleensä	36
6.2	Asiakkaan minäkuvan tukeminen	37
6.3	Yllättäminen ja elämysten luonti	37
6.4	Mieleen jääminen	39
6.5	Asiakkaan saaminen haluamaan lisää	39
6.6	Esimerkkilista asiakaskokemusta muokkaavista tekijöistä	40
7	PAMIS OY:N OMIA NÄKÖKULMIA ASIAKASKOKEMUKSESTA	41
7.1	Kiinteistösihteerien haastattelu	41
7.1.1	Asiakaskohtaamisten onnistuminen	41
7.1.2	Asiakaspalvelun parantamisesta näkemyksiä	44
7.1.3	Töiden jakautuminen isännöitsijöiden ja kiinteistösihteerien välillä	45
7.1.4	Millaista koulutusta tarvitaan	46
7.2	Puhelinvaihteen puhelujen seurannan tulokset	46
7.3	Yhtiökokouksen asiakaskokemusta parantavat tekijät	47
8	PAMIS OY:N PALVELUPROSESSIEN BLUEPRINT-ANALYYSEJÄ	51
8.1	Pamis Oy:n tilinpäätösprosessin kulku	51
8.2	Pamis Oy:n saaman tavallisen vika- tai muuttoilmoituksen käsittely	53
8.3	Pamis Oy:n saaman osakkaan tekemän muutostyöilmoituksen käsittely	54
8.4	Pamis Oy:n saaman isännöitsijäntodistustilauksen käsittely	55
9	POHDINTA	56
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	62
	Liite 1. Isännöintiliiton Asiakaskuuntelututkimuksen keskeiset tulokset	62
	Liite 2. Kiinteistösihteerien teemahaastattelun haastattelurunko	63
	Liite 3. Blue-printing tilinpäätöksen etenemisestä taloyhtiössä.	64
	Liite 4. Blue-printing tavallisen vika/muuttoilmoituksen käsittelystä	65
	Liite 5. Blue-printing muutostyöilmoituksen käsittelystä ja työn valvonnasta	66
	Liite 6. Blue-printing isännöitsijäntodistuksen tilauksen toimittamisesta	67
	Liite 7. Isännöinnin digitaalisen työkaluohjelman ominaisuusesittely. Premis Oy	68

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Isännöintiala on kehittynyt viimeisen 10 vuoden aikana nopeasti. Suurin kehittymiseen vaikuttava yksittäinen tekijä on ollut yhteiskunnan digitalisoituminen. Digitalisoitumisella tarkoitetaan isännöintialalla yleisesti sitä, että asiakkaille tarjotaan mahdollisuus hoitaa asumiseen ja asunnon omistamiseen liittyviä asioita, kuten muutto- ja vikailmoituksen teko, autopaikan tai saunavuoron varaaminen, sähköisesti. Aihe oli voimakkaasti esillä 16-18.9.2015 pidetyillä Isännöintipäivillä ja sen jälkeen Isännöintiliitto on järjestänyt useita koulutuksia isännöintitoimistoille asiasta. Ala on ollut konservatiivinen ja kiinteistöjen hoidossa on pitkään hoidettu vain taloja ottamatta huomioon sitä, kuinka asukkaiden ja osakkeenomistajien tarpeet huomioidaan. Digitalisoituminen muilla palvelualoilla on nostanut asiakaspalvelun laatuvaatimuksen tasoa isännöintialallakin ja web-pohjaiset asiakaspalvelumenetelmät ovat jo arkipäivää.

Digitalisoitumisen myötä isännöintitoimistot alkavat muistuttaa toisiaan, koska ne hoitavat samoja, osin lakisääteisiä, tehtäviä käyttäen joskus jopa saman ohjelmistotoimittajan työkaluohjelmia. Toisaalta asiakkaat eivät Isännöintiliiton digiselvityksen mukaan ole vielä valmiita sähköisten työkalujen ja viestinnän täysimääräiseen käyttöön. Selvityksessä esitetään, että vain neljännes isännöitsijöistä ilmoittaa heidän asiakasyhtiöidensä hallitusten olevan valmiita sähköiseen toimintaan. Selvityksessä esitetään myös, että 70 % isännöintiyrityksistä tarjoaa asiakkailleen sähköisiä palveluja, kuten vika- ja muuttoilmoitusten ja isännöitsijäntodistuksen tilaamisen tekemistä verkossa. (Taloyhtiöiden hallitukset digiajan jarruna. 2016.) Selvityksessään Isännöintiliitto esittää samalla johdtopäätöksen siitä, että jos 25 % yhtiöistä on digiajassa ja 70 prosentille palveluja kuitenkin tarjotaan, on erotuksena olevien 45 prosentin verkkopalvelu turhaa. Tosin kun tiedetään, että yhteiskunnan digitalisoituminen on kasvanut vuosittain, voi olla niin että seuraavana vuonna sama tutkimus antaa jo toisenlaisen tuloksen digipalvelujen käyttöasteesta. Tiedotteesta voi kuitenkin myös päätellä, että digiaikaisella toiminnalla isännöintiliitto tarkoittaa chat-palveluja ja verkkokokouksia eli interaktiivisia palveluja. Tästä voi johtaa ajatuksen, että uusien taitojen omaksuminen isännöintitoimistoissa on tulevaisuutta ja normaaliin työhön kuuluvaa osaamista.

Digitalisaatiosta on tullut eräänlainen ismi isännöintialalla. Edellä esitetyt tiedotteet saavat yritysten johdon helposti unohtamaan, että asiakaspalvelu on kuitenkin ihmisten välistä toimintaa ja sähköiset viestimet ovat vain väline. Verkkosivuilla tehtävien palvelujen ja yhteydenottomahdollisuuksien vuoksi toimistot alkavat muistuttaa toisiaan. Alalla käytetään alle kymmentä erilaista työkaluohjelmaa, josta seuraa, että kilpailevat toimistot voivat käyttää saman ohjelmantoimittajan tuotetta. Tästä seuraa se, että verkkosivujen palveluratkaisut ovat identtisiä. Samanlaisten palvelutuotteiden tärkeimpänä kilpailukeinona pidetään usein hintaa ja saatavuutta. Kun saatavuus on samanlaista kaikilla kilpailijoilla, asiakkaille tämä tarkoittanee sitä, että palvelun hinnasta tulee entistä tärkeämpi ostokriteeri. Työvoimavaltaisella alalla on yleisesti arvioiden tärkeää pystyä säilyttämään kannattava hintataso sekä saamaan jokin muu argumentti kuin hinta ostopäätöksen päärooliin. Erilaistumiselle on tällä perusteella tarvetta.

Asiakasuskollisuuden merkitys alalla on suuri, koska uusia sopimuksia ei tehdä vuosittain kovinkaan montaa. Liiketoiminnan onnistumisen kannalta ajateltuna asiakkaita ei saisi menettää. Asiakassuhteiden säilymisen ja yrityksen voittojen välisestä suhteesta Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa on havaittu selkeä syy-yhteys. Tuloksena tutkimuksessa todettiin esimerkiksi se, että viiden ensimmäisen vuoden aikana asiakaskohdainen voitto kasvoi. (Grönroos 2009, 179.) Isännöintialalla on asiaan alettu kiinnittää huomiota kilpailun lisääntyessä. Samalla, kun sähköiset viestimet ovat kehittyneet, ovat myös asiakkaiden tarpeet muuttuneet. Nyt on hoidettava hallitusten jäsenten tyytyväisyyden lisäksi myös asukkaita ja on opittava uusia, sähköisiä palvelumalleja. Alalle on tullut digitalisoinnin myötä aiempaa aggressiivisempaa markkinointia, joka voi aiheuttaa nykyisessä asiakaskannassa liikehdintää. Isännöintitoimiston on siis varmistettava asiakassuhteen jatkuminen ainakin niin kauan, että asiakkaan hankkimiskustannukset tulevat katetuksi ja viiden ensimmäisen vuoden tuottama hyöty realisoituu.

1.2 Tavoite ja tarkoitus

Kehittämistehtävässä selvitetään asiakasuskollisuuden lisäämisen mahdollisuuksia, jotta yrityksen kannattavuus säilyy. Asiakasuskollisuuden lisäämismahdollisuuksien selvityksessä aihetta lähestytään pohtien isännöintitoimiston synnyttämää asiakaskokemusta. Työn tavoitteena on vahvistaa Pirkanmaan Ammatti-isännöinti Oy:n (myöhemmin Pami Oy) asiakkaiden sitoutumista asiakassuhteeseen eli lisätä asiakasuskollisuutta.

Työn tarkoituksena on löytää keinoja, joilla asiakaskokemusta saadaan pidettyä niin positiivisena, että asiakas ei halua vaihtaa palveluntuottajaa. Keinoja etsitään asiakaskohtaamisista eli näkökulma on henkilökohtaista palvelutyötä käsittelevä. Face-to-face-asiakaspalvelun tai puhelinpalvelun vastakohtana pidetään digitaalisia palveluja, joissa asiakas itse tekee työn internetissä isännöintitoimiston tai taloyhtiön kotisivulla. Digitaalisia palveluja ei siis tutkita, vaikka niiden tiivis liittyminen henkilökohtaiseen asiakaspalveluun aiheuttaakin sen, että niiden mainitsemiselta ei täysin voi välttyä. Työssä analysoidaan yleisiä asiakkaan palvelupolkuja tarkoituksena löytää totuuden hetkiä, joissa tapahtuu asiakaskohtaamisia. Koska Pirkanmaan Ammatti-isännöinti Oy:n työntekijöiden keski-ikä on korkeahko ja usealla työntekijällä perusopinnot ovat ajalta ennen sähköpostia, kehittämistyössä tarkastellaan myös henkilöstön osaamistarpeita ja selvitetään, olisiko lisäkoulutusta järjestettävä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Työssä on käytetty tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. Työssä tutkitaan ensin asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden teoriaa ja sitten peilataan teoriaa siihen, mitä Pamis Oy:ssä tehdään. Enimmäkseen työ noudattaa toimintatutkimuksen periaatteita. Erona konstruktiviseen tutkimukseen on erityisesti se, että siinä lopputuloksena on selkeä konkreettinen tuotos kuten käsikirja tai prosessiohje, jota nyt ei tehdä. Yhteistä kummallakin menetelmällä on se, että olemassa olevaa kirjallisuutta käytetään hyväksi. Tässä työssä on tutkittu asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden lähdeaineistoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 37-38, 58, 65-66.)

2.1 Toimintatutkimus työssä

Työn tutkimusmenetelmä on hyvin lähellä toimintatutkimusta, koska työn tavoitteena on yrityksen käytäntöjen muuttaminen ja kehittäminen. Varsinaisesti työn aikana ei tehdä muutoksia yrityksen toimintatavoissa eli ei tehdä toimintojen kehitystyötä tai kokeiluja, joten täysin puhtaasta toimintatutkimuksesta ei ole kyse. Työssä on käytetty osallistavia menetelmiä eli toimintatutkimukselle tyypillisesti myös yrityksen henkilökunta on osallisena jossain työn vaiheissa eli palvelun toiminnallisuuden selvittämisessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 37, 61-62.)

Osallistavia menetelmiä työssä ovat olleet haastattelut, havainnointi ja aivoriihityöskentely. Osallistavilla menetelmillä etsitään asiakkaan palvelupolusta hetkiä, joissa asiakas ja yrityksen henkilökunta kohtaa ja näitä kohtaamisia analysoidaan. Palvelujen laadusta puhuttaessa käytetään usein termiä kriittinen hetki tai kriittinen tapahtuma. Tapahtumalla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas on ollut osana palveluprosessia ja saanut siitä myönteisen tai kielteisen kokemuksen. Kriittisen tapahtuman analysoinnilla voidaan selvittää, millaisia ongelma-alueita tai vahvuuksia yrityksellä on. Analysoinnin tuloksena voidaan tehdä palvelun laatua parantavia toimia. (Grönroos 2009, 120.)

2.1.1 Haastattelut

Työssä on käytetty menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun ero strukturoituun ja avoimeen haastatteluun on se, että haastattelutapa on joustavampi kuin strukturoitu, mutta se on suunnitellumpi kuin avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu on melkein kyselyn kaltainen eli siinä on hyvin tarkka haastattelurunko, joka mahdollistaa myös tarkan tilastoinnin. Avoimessa haastattelussa halutaan syvällisesti selvittää, miksi ihmiset käyttäytyvät jotenkin ja sen vuoksi se muistuttaa keskustelua enemmän kuin haastattelua. Avoin haastattelu vaatii paljon aikaa ja osaamista haastattelijalta. Käytettävä teemahaastattelu noudattelee samaa kysymysrunkoa koko ajan, mutta haastateltavasta riippuen siinä voi tulla kysymysjärjestyksen tai painotusten vaihtelua. Mikäli ensimmäisissä haastatteluissa ilmenee jotain, mitä ei ole osattu huomioida, voidaan kysymyksiä lisätä tai muokata myöhempiä haastatteluja varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 41.)

Haastatteluilla tässä työssä on haluttu löytää asioita, joita henkilökunta kokee kehittämisen arvoiseksi. Koska jokainen Pamis Oy:n henkilökunnasta on ollut muissakin toimitoissa töissä, on hyvin oletettavaa, että nykyistä työskentelykulttuuria ja työtapoja verrataan aiempiin kokemuksiin. Aiempien kokemusten ja nykyisen työn erojen tai samankaltaisuuksien analysoinnilla voi löytää hyviä ja käytännössä toimivia kehitysehdotuksia tai tapoja, joista pitäisi päästä eroon. Haastattelun tavoitetta voi luonnehtia myös toteamalla, että sen avulla etsitään työpaikalla olevaa hiljaista tietoa, josta ei ääneen yleensä puhuta mutta jonka olemassaolo tiedetään.

2.1.2 Havainnointi

Havainnointia suositellaan usein käytettäväksi kaikessa kehittämistyössä. Havainnoinnilla saadaan selville asioita, jotka eivät selviäisi kyselyllä tai haastattelulla. Paikan päällä tehty havainnointi näyttää tai kertoo asioita asiakkaiden tai henkilöstön toiminnasta aidosti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 42.) Tässä työssä havainnointi kohdistui henkilökunnan toimintaan sekä viestinnän toteutumiseen. Havainnointia opinnäytetyön tekijä teki oman työnsä ohessa osana työyhteisöä. Suurin osa havainnoinnista tapahtui kevään 2017 aikana. Havainnoinnin tarkoituksena työssä oli joko löytää palvelupolun vaihteita, joita blueprint-analyyseissä hyödynnetään tai tehtyjen haastattelujen palautteiden ja kommenttien vahvistaminen. Havainnoinnin ongelmaksi jo etukäteen voi

todeta sen, että havaintojen tilastointi on vaikeaa ja lopputulos on melko subjektiivinen. Tosin havainnoijan pitkä kokemus alalta sekä muista toimistoista auttaa esiintyvien ihmisten ilmiöiden tulkinnassa ja yleistämisessä. Näin toimien havainnoijan tulee ajatuksissaan olla puolueeton, avoin ja rehellinen.

2.1.3 Aivoriihi

Aivoriihen tarkoitus on löytää ryhmässä ideoita tai uusia lähestymistapoja johonkin ongelmaan tai asiaan. Aivoriimestä käytetään myös nimeä brainstorming tai ideointityöpaja. Aivoriihellä on vetäjä, joka esittelee ryhmälle tavoitteet ja ideoinnin käytännön toteutuksen. Aivoriihessä jokainen osallistuja kirjoittaa lapulle tai sanoo ääneen omat ideoansa ja niistä tehdään kooste, jolloin on saatu lyhyessä ajassa osallistujien päällimmäisenä olleet ajatukset asiasta talteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 42.)

Aivoriihen haasteista tiedetään yleisesti asioita, joita voi soveltaa myös isännöintitoimistoon niin kuin muihinkin yhteisöihin. Suuri aivoriihen haaste lienee se, että jos ihmiset ovat olleet pitkään samassa toimistossa töissä, ovat he jo tottuneet tekemään työtä toimistossa määritellyllä tavalla. Välttämättä tällöin ei edes haluta tehdä uusia kehitysehdotuksia, kun voidaan pelätä että työyhteisössä tapahtuu virkeiden ja edistyksellisten ideoiden jälkeen muutoksia. Kääntäen voidaan ajatella aivoriihen toimivan positiivisestikin. Jos yrityksessä halutaan muutosta tapahtuvan, aivoriihen avulla voidaan henkilökuntaa sitouttaa muutokseen, koska tehtävät muutokset ovat lähtöisin henkilöstöstä.

2.1.4 Blueprinting

Blueprinting on esimerkki prosessianalyysistä. Prosessianalyysissä tutkitaan yrityksen prosesseja ja selvitetään, missä ja miksi ongelmia ilmenee. Blueprinting on eräänlainen etenemiskartta tai -kaavio asiakkaan palvelunpolun kulusta. Kaaviossa esitetään, missä vaiheessa asiakas kokee yrityksen toiminnan ja missä vaiheessa yrityksessä tehdään asiakkaalle näkymätöntä työtä. Blueprint auttaa palvelukokonaisuuden hahmottamisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 44.)

Työssä käsiteltävissä Pamis Oy:n blueprintsissa selvitetään, että ketkä henkilöstöstä ovat oikeasti asiakaskohtaamisissa mukana ja että onko yrityksellä itsellään harhaluuloja siitä, missä tilanteissa henkilökohtaisia asiakaskokemuksia syntyy.

3 PIRKANMAAN AMMATTI-ISÄNNÖINTI OY LYHYESTI

Pirkanmaan Ammatti-isännöinti Oy on tamperelainen vuodesta 1987 toiminut isännöintiyritys, joka on kasvanut tasaisesti. Sille on tullut asiakkuussopimuksia vuosittain lisää ja niiden määrä ylitti 250 kappaleen rajan vuoden 2016 aikana. Yhtiö on paikallinen eli yrityksen omistajat ovat töissä yrityksessä. Vuoden 2016 lopussa yrityksessä oli 32 työntekijää, joista hallinnollisia isännöitsijöitä on 13, kiinteistösihteereitä 6, kirjanpitäjiä 7, teknisiä isännöitsijöitä 3 ja palveluneuvoja 3. Yrityksen kaikki toiminnot ovat samassa toimistossa Kalevassa. Vertailun vuoksi todetaan, että jotkut isännöintialan toimijat ovat tehneet asiakaspalvelukeskuksia, joissa hoidetaan esimerkiksi kirjanpitoa, postitusta tai puhelinvaihteen hoitoa etätyönä.

3.1 Isännöitsijöiden ja kiinteistösihteerien toimenkuva Pamis Oy:ssä

Kun arvioidaan sitä, että mitkä isännöintitoimistossa työskentelevät ammattiryhmät ovat eniten kosketuksissa asiakkaisiin, tulee huomata, että eri isännöintitoimistoilla on eri tavoin jaettuja tehtäväkuvauksia. Joissain toimistoissa isännöitsijä hoitaa autopaikka- ja saunavuorovarauksista alkaen asioita kirjanpitoon asti ja joissain toimistoissa nämä työt on jaettu kiinteistösihteereille ja kirjanpitäjille tai palveluneuvojille. Pamis Oy:ssä kiinteistösihteeri hoitaa osakkaiden maksujen seurannan, vesilaskutuksen sekä osakesiirtojen eli asuntokaupan asiakirjojen dokumentoinnin. Tästä syystä kiinteistösihteerit ovat päivittäin tekemisissä taloyhtiöiden asukkaiden ja osakkaiden kanssa. Palveluneuvojat hoitavat puhelinvaihdetta sekä autopaikka- ja saunavuorovarauksia. Kiinteistösihteerit vastaavat vaihteeseen tuleviin puheluihin, mikäli palveluneuvojat eivät niihin ehdi vastaamaan. Tässä tutkimuksessa asiakaskokemusta tutkittaessa kiinnitetään eniten huomiota kiinteistösihteerien ja isännöitsijöiden asiakaskohtaisiin.

Pamis Oy:n isännöitsijöille tulee päivittäin puheluja sekä osakkailta että vuokralaisilta, vaikka pääsääntöisesti isännöitsijän tulisi hoitaa asioita hallituksen jäsenten kanssa. Poikkeuksena ovat yhtiöön kohdistuvat pyynnöt tai vaateet, kuten osakkeenomistajan muutostyöilmoituksen käsittely. Hallituksen jäsenten kanssa työskentelyyn kuuluu taloyhtiön hankkeiden ja kehitystöiden valmistelu siten, että niitä voidaan käsitellä kokouksessa. Kokouksen jälkeen isännöitsijän työhön kuuluu tehtyjen päätösten toimeenpano. Seuraavassa luvussa esitetään yleisellä tasolla isännöintitoimiston tehtäviä. Yleisesti

ajatellaan, että isännöitsijä hoitaa kaikkia asioita, vaikka useimmissa toimistoissa tehtävät on kuitenkin jaettu eri ammattiryhmien kesken.

3.2 Kirjoittajan oma tausta ja kokemus alasta

Työn tekijä on toiminut isännöitsijänä vuodesta 2003 alkaen ja on aloittanut työt Pamis Oy:ssä elokuussa 2014. Aiempaa kokemusta tekijällä on kahdesta muusta isännöinti-toimistosta. Kirjoittaja on suorittanut alan yleisimmät ammatilliset koulutukset ja hankkinut Auktorisoidun isännöitsijän sertifikaatin ensimmäisten joukossa maaliskuussa 2016. Lisäksi kirjoittaja toimii Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy:ssä Isännöitsijän Ammattitutkinnon näyttötutkinnon kolmikantaisessa arviointiryhmässä sekä Isännöinti-liitossa Paikallisena Asiantuntijana. Paikallisen Asiantuntijan roolissa annetaan lausuntoja ja haastatteluja medialle alan ajankohtaisista asioista, kun tiedotusvälineessä halutaan paikallista näkökulmaa koko maata koskevalle asialle tai tapahtumalle, esimerkiksi lakiuudistuksen käytännön soveltamisesta. Tekijää voi luonnehtia alaa seuraavaksi ja kokeneeksi isännöitsijäksi, jolle on muodostunut monipuolinen kuva isännöinnistä ja alan kehittymisestä.

4 ISÄNNÖINTIALA YLEISESTI

Isännöintialalla toimii Suomessa noin 700 yritystä, joissa on noin 2500 isännöitsijää ja yhteensä noin 5000 henkilöä töissä. Yritysten koko vaihtelee huomattavasti. Pienimmät yritykset ovat yhden hengen toimistoja ja suurimmissa on useita kymmeniä työntekijöitä pelkästään yhdessä toimipisteessä. Alalla on valtakunnallisia ketjuja, jotka toimivat suurimmissa kaupungeissa. Isännöintitoimistot hoitavat n. 2,7 miljoonan ihmisen asuminen liittyviä asioita. Asunto-osakeyhtiöitä Suomessa on noin 80000 kpl. (Isännöinti asiantuntijana 2013.)

4.1 Mitä isännöintitoimisto tekee

Isännöintitoimiston tehtävät ovat muuttuneet vuosien aikana. Lähtökohtainen perusajatus on se, että taloyhtiön hallitus vastaa kaikesta toiminnasta taloyhtiössä, mutta käytännössä ostaa asioiden hoitopalvelua isännöintitoimistosta. Aiemmin on ollut toisenlainen tilanne: joku osakkaista on hoitanut asiat. Rakennuskannan vanheneminen ja lainsäädännön vaatimusten lisääntyminen on johtanut siihen, että taloyhtiön hoito vaatii enemmän aikaa ja erikoisosaamista.

Asunto-osakeyhtiölaissa määritellään isännöitsijän tehtävät verraten suppeasti: ”isännöitsijän on huolehdittava yhtiön juoksevasta hallinnosta hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti”. Käsitettä ”juokseva hallinto” ei ole sen enempää määritelty. Käytännössä se muodostuu taloyhtiön koon, iän, tyyppin ja yleisten käytäntöjen mukaan. Onkin käynyt niin, että useissa taloissa isännöintitoimisto saa hoitaakseen kaikki taloyhtiöön liittyvät asiat. Laissa vielä mainitaan erityisesti, että isännöitsijän on huolehdittava ”yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä”. Tästä seuraa se, että taloyhtiön talousarvioiden laatiminen, vastikereskontran ylläpito ja laskujen maksujen hoito käytännössä jää isännöintitoimiston tehtäväksi. (Kiinteistöliitto 2016.)

Isännöintiliiton kotisivulla esitetään hieman laajempi näkemys isännöitsijän tehtävistä: ”Isännöinti on: asiantuntijapalvelua, päätöksenteon asiantuntija, pitkäjänteisyyden, suunnitelmallisuuden ja tavoitteiden asettamisen asiantuntija, taloyhtiön hankintoja ja palveluiden järjestämisen asiantuntija, taloyhtiön talouden asiantuntija ja viestinnän

asiantuntija.” (Isännöintiliitto 2016). Tällä luettelolla halutaan ilmaista sitä, että isännöintitoimisto hoitaa taloyhtiön hallituksen ja osakkaiden puolesta laajasti asioita ja tehtävä työ on vaativaa asiantuntijatyötä.

4.2 Isännöintialan kilpailutilanne

Isännöintialalla on perinteisesti vältetty suoraa lähestymistä toisen yrityksen eli kilpailijan asiakkaisiin. Tähän perinteeseen on vaikuttanut 1970-luvulla kiinteistöalan järjestäytymiskehitys ja se, että Suomen Kiinteistöliitto ry julkaisi silloin ensimmäisen isännöinnin tehtävälueen palkkiosuosituksineen. Isännöintitoimistot hinnoittelivat palvelunsa suositusten mukaan ja kilpailua ei juurikaan ollut. Kilpailuvirasto kielsi suositustaulukoiden julkaisun vuonna 1991 ja sen jälkeen isännöintialalla on alkanut vapaa kilpailu. (Jäppinen 2010, 7.)

Tutkimuksen tekijän näkemys on, että kilpailu on lisääntynyt etenkin isännöintiyritysten kasvun ja ketjuuntumisen myötä. Pienten toimistojen omistajat eivät ole halunneet kilpailla toistensa kanssa, koska on muistettu, että uuden asiakkaan asioista huolehtimisen aloittaminen vaatii paljon työtä ja kukaan ei toivo, että asiakassuhteen perustamistyön hyöty päättyy nopeasti eli ei ole haluttu epävakauttaa markkinakenttää. Tämän teorian vahvistaa Isännöintiliiton viestintäpäällikkö Annukka Lehto, joka kuvaa isännöintiliiton jäsenlehdessä tilannetta termillä herrasmiessopimuksen kunnioittaminen. Samalla toki todetaan, että sopimusten aika on ohi ja että kilpailu kiristyy. Tämän myötä vain asiakaslähtöisimmät isännöintitoimistot, joilla on brändi sekä viestintä kunnossa, menestyvät. (Siippainen 2016, 7.)

Alalla nähdään selkeästi, että isännöintitoimistojen koko kasvaa. Suuremmat toimistot ja ketjut ostavat pienempiä toimistoja tai eläköityvän yksityisyrittäjän toimintaa.

Viimeaikoina Realia Group-konserni osti Corbel Oy:n ja kasvoi 190 henkilöllä ja 12 paikallistoimistolla (Realia Group Oy 2016). Kiinteistö-Tahkola Oy osti syyskuussa 2016 PH-Isännöinti Oy:n Tampereelta, elokuussa 2016 Jyväskylän Isännöitsijät Oy:n Jyväskylästä, heinäkuussa 2016 Tipeda Oy:n Helsingistä ja tammikuussa 2016 Isännöinti Ascaretan Kempeleestä. Kolmen vuoden aikana Kiinteistö-Tahkola Oy on ostanut yhteensä 16 isännöintitoimistoa eri puolilta Suomea. (Kiinteistö-Tahkola Oy 2016.) Samoin Reim-Group Oy on ostanut kahden vuoden aikana toimistoja Helsingistä, Jyväskylästä, Elimäeltä ja Korialta (Reim-Group Oy 2016).

Isännöintialalla on nähty jo ensimmäiset televisiomainokset. Ovenia-Group esitti keväällä 2016 mainoksia televisiossa sekä radiossa. TV-mainos on nähtävissä yhtiön kotisivulla, jossa on myös ohjeet siihen, kuinka helposti saadaan entinen isännöintisopimus siirrettyä Ovenialle. (Ovenia Group 2016.) Pamis Oy:n yhteyspäällikkö Esko Sivulan mukaan asiakkailta saadun palautteen perusteella tiedetään myös se, että hallitusten puheenjohtajat ovat alkaneet saada suoramarkkinointikirjeitä kilpailevilta toimistoilta. Yhteenvetona voidaan todeta, että kun yksiköt kasvavat, myös resurssit suurenevat ja ala on vähitellen siirtymässä muiden palveluyritysten tavoin ammattimaisen myynnin ja markkinoinnin vaikutusalueeseen.

4.3 Kuka on isännöintitoimiston asiakas

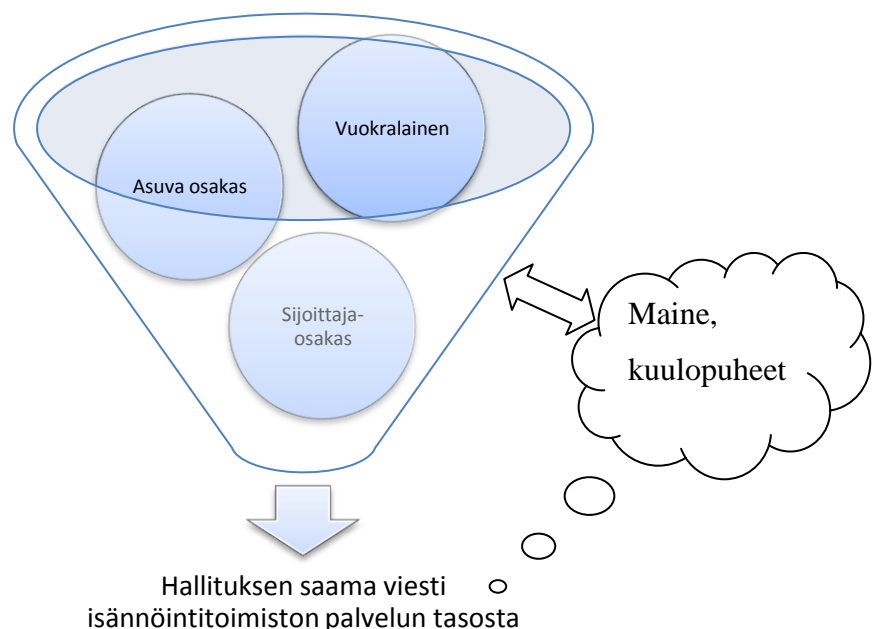
Isännöintialalla yleisesti ajatellaan, että isännöintitoimiston asiakas on se, joka päättää siitä, mistä isännöintipalvelu ostetaan. Isännöintipalvelun ostopäätöksen tekijä asunto-osakeyhtiölain mukaan on yhtiön hallitus. Laissa on nimenomaan määritelty isännöitsijän valinta hallituksen tehtäväksi. Tällä määrittelyllä suljetaan pois se vaihtoehto, että yhtiön osakkaat tekisivät yhtiökokouksessa isännöitsijän valinnan. (Isännöintiliitto 2016.) Näin ollen on aivan perusteltua ajatella, että ostopäätöksen tekijä on taloyhtiön hallitus.

Realia Isännöinti kertoo kotisivullaan, että se mittaa asiakastyytyväisyyttään kahdesti vuodessa tehtävällä kyselyllä. Kysely lähetetään sopimussuhteessa olevien taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajille. Asiakaskyselyssä kysytään mielipidettä mm. isännöitsijän kyvystä hoitaa taloyhtiön taloutta, korjaustoimintaa ja kuinka hyvin hän on tavoitettavissa. (Realia Group Oy 2016.) Isännöintiliitto toteutti vuonna 2015 tutkimuksen, joka lähetettiin hallitusten jäsenille, vastauksia tuli 13629 kappaletta (Isännöintiliitto 2016).

Vaikka asiakastyytyväisyyskyselyjä tehdään hallituksen jäsenille ajatuksella, että hallituksen jäsen on asiakas, yhtiöt kuitenkin laajentavat omilla internet-kotisivuillaan asiakaskäsitettä. SKH-isännöinti Oy:n sivulla kerrotaan asiakaspalvelukeskuksen yhteystiedot ja esitetään alasvetovalikoissa, missä voidaan tehdä muutto- ja vikailmoituksia sekä esitetään asumiseen liittyviä ohjeita (SKH-isännöinti Oy 2016). Samoin toimitaan Realia Isännöinti Oy:n Helsingin toimipisteessä. Yhtiön kotisivulla liiketoimintajohtaja Timo Aarvala toteaa, että toiminnan kehitystyön tuloksena on avattu pääkaupunkiseudulle keskitetty asiakaspalvelupiste. Keskitetyn asiakaspalveluyksikön tavoitteena on saada

asiakkaiden yhteydenotot ohjattua asiakaspalveluhenkilöille sen sijaan, että niihin vastaisi asiantuntijatyötä tekevä isännöitsijä. (Realia Group Oy 2016.)

Edellä esitetty tarkoittaa sitä, että asiakas käsitteenä on laajempi kuin yksittäinen asukas, osakas tai hallituksen jäsen. Asiakaspalvelu toimii hallituksen jäsenen mielestä hyvin silloin, kun taloyhtiössä asuvien asukkaiden sekä osakkaiden asiat hoidetaan niin, että hallituksen jäsenten ei tarvitse vaivata itseään jokapäiväisillä asioilla. Viime kädessä yhtiön hallitus vastaa taloyhtiössä asumisviihtyvyydestä ja hyvällä isännöitsijävalinnalla se siirtää päivittäiset tehtävät itseltään pois. Kun asumisviihtyvyys ja asukkaiden asioiden hoito on laadukasta, ei hallitukselle tule negatiivista viestiä ja isännöinnin asiakkaan tyytyväisyys on todennäköistä. Kahden suuren isännöintiyrityksen esimerkki osoittaa, että asiakaskokemuksen onnistumiseen vaikuttaa suuresti asukkaiden asioiden jokapäiväinen hoito eli jossain määrin sanat asiakas ja asukas ovat verrattavissa toisiinsa. Mietittäessä asioita, joihin tulee vaikuttaa silloin, kun halutaan parantaa isännöinti-toimiston asiakastyytyväisyyttä, on huomioitava isännöinnin monien sidosryhmien vaikutus ostopäätöksen tekijään. Kuvassa 1 tilannetta havainnollistetaan. Osakkaat ja asukkaat ovat sekä mainekuvan luojana että vastaanottajana mutta myös vaikuttamassa ostopäätöksen tekijään.



KUVIO 1. Isännöinnin ostopäätöksen tekijään vaikuttaminen (Kujanpää, 2017)

4.4 Alan asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksien päätelmiä

Isännöintialalla on alettu tekemään tutkimuksia asiakastyytyväisyydestä viimeisen kymmenen vuoden aikana Isännöintiliiton tilaamana. Myös yksittäiset yritykset ja ketjut ovat tehneet asiakastyytyväisyyskyselyjä. Isännöintiliiton tutkimukset ovat olleet valtakunnallisia ja niistä on saatu eri tietoa, jota voi hyödyntää vertaillen omaa yritystään muihin yrityksiin, sillä niiden tulostulokset esitetään yrityksen oma tulos, oman läänin tulostulokset sekä valtakunnallinen tulostulokset. Yksittäisiä kyselyjä on tehty esimerkiksi opinnäytteinä, joita voi hakea www.theseus.fi sivulta. Asiakastyytyväisyyskyselyt on useimmin suunnattu hallituksen jäsenille, mutta nyt isännöintiliitto on tehnyt uuden Asukaskyselyn, joka on suunnattu kerrostaloasukkaille. Yksittäisten, yrityskohtaisten kyselyjen tuloksia voi hyödyntää oman yrityksen kehittämisessä, mikäli niitä tehdään säännöllisesti. Isännöintiliiton kyselyn tuloksista voi päätellä oman yrityksen kehittämiskohteita verrattuna muihin alueen yrityksiin.

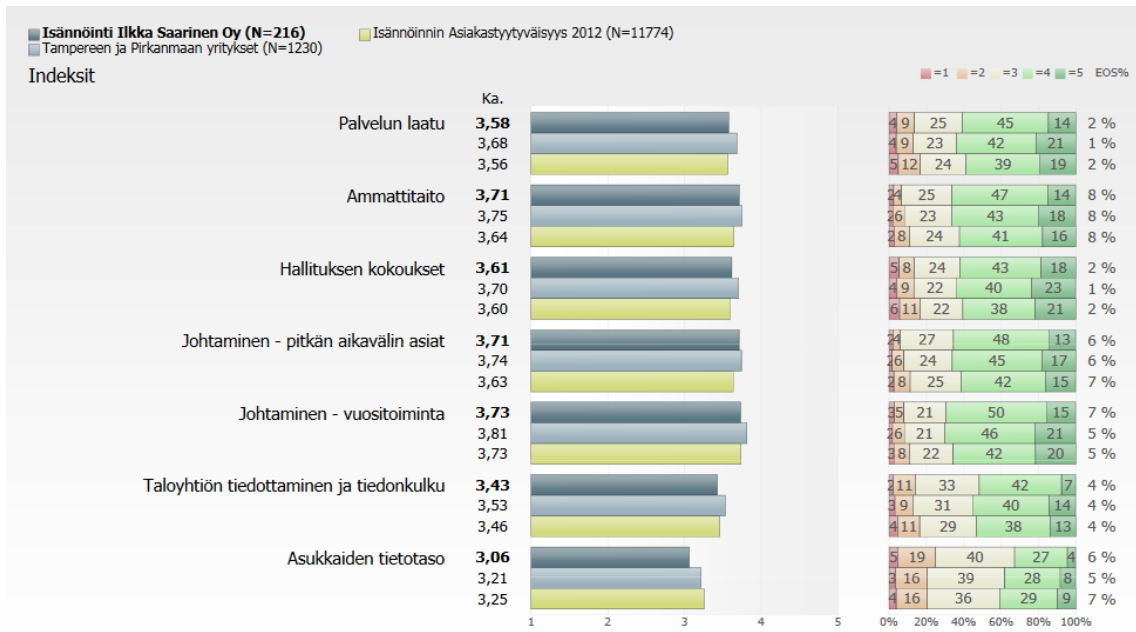
4.4.1 Isännöintiliiton tilaaman asiakaskokemustutkimuksen tuloksen havaintoja

Isännöintiliitto teetti helmikuussa 2017 kyselyn taloyhtiöiden hallitusten jäsenille, vastaajia oli 8716. Kysely teetettiin nimettömänä web-kyselynä ja siihen osallistui 107 isännöintitoimiston asiakkaina olevia hallituksien jäseniä. Tutkimuksen toteutti Good House Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hallituksen jäsenten asiakaskokemuksia isännöintipalvelusta yleensä. (Isännöintiliitto ry 2017.)

Hallitusten jäsenet arvioivat, että keskimäärin isännöintiyritys on onnistunut taloyhtiön taloushallinnon hoitamisessa hyvin, keskiarvo oli 4,34 asteikon ollessa 1-5. Hallitukselle viestintä oli hyvää eli 3,97. Viestintä asukkaalle - arvosana oli tyydyttävä, 3,67. Kyky hoitaa taloyhtiön taloutta ja hallintoa läpinäkyvästi ja nykyaikaisesti sai arvosanaksi 4,2. Asukasviihtyvyyden ja asukaskokemuksen kehittämiskyvyn arvosana oli 3,6. (Liite 2)

Vuonna 2012 Isännöintiliitto toteutti asiakastyytyväisyyskyselyn vielä nimellä ”kysely”. Myöhemmin sen nimi on muuttunut asiakaskokemustutkimukseksi. Vuonna 2012 isännöintitoimistot saivat yhdistelmäkoosteen tärkeimmistä mitatuista palvelulajeista. Koosteessa esitettiin, kuinka yksittäinen isännöintiyritys oli menestynyt alan ja talousalueen muihin yrityksiin verrattuna. Alla kuviossa 2 esitetään tamperelaisen Isännöintitoimisto

Ilkka Saarisen kotisivullaan julkaisema taulukko, josta selviää yrityksen asiakkaiden antamat arviot verrattuna muihin yrityksiin (www.iisoy.fi).



KUVIO 2. Kooste Ilkka Saarinen Oy:n asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksista – tärkeimmät taloyhtiön palveluosiot. (www.iisoy.fi)

Taulukosta voi päätellä, että yritysten välillä niin alueellisesti kuin paikallisestikin ei juurikaan ole eroja. Kaikilla isännöintialan toimistoilla, myös Pamiksella, on siis kehittämistarpeita viestinnässä ja palvelun laadussa. Asukkaiden tietotaso-kohdan arvosana on alhainen, koska kyselyyn vastanneet eivät koe tuntevansa taloyhtiöönsä liittyviä taloudellisia, teknisiä tai oikeudellisia asioita riittävän hyvin. Kyseessä lienee viestinnällinen ongelma; tietoa on saatavilla internetistä, mutta koska sitä on valtavasti, ei sen hallinta ole helppoa. Tähän tarvitaan koulutusta, jolla saataisiin asukkaiden tietoisuus taloyhtiön asioista nousemaan. Tämä on potentiaalinen kehityskohde, johon panostamalla isännöintitoimisto helpottaa omaa työnsä. Kun taloyhtiön väelle kerrotaan, kuinka asunto-osakeyhtiölaki toimii, on jatkossa isännöintitoimiston helpompi toimia osakkaiden kanssa samojen sääntöjen mukaan. Tilannetta voisi verrata siihen, että ennen kuin aletaan pelata jalkapalloa, varmistetaan, että kaikki pelaajat tuntevat säännöt. Tämän jälkeen on erotuomarin yhteistä näkemystä ja sopimusta noudattaen helpompi saada peli päättymään ilman konflikteja verrattuna peliin, jossa ei ole sääntöjä.

4.4.2 Isännöintiliiton tilaaman asukaskyselyn tuloksesta havaintoja

Isännöintiliitto toteutti kerrostaloasukkaiden keskuudessa kyselyn tammikuussa 2017. Kyselyyn vastasi 500 asukasta. Asukaskyselyn tavoitteena oli selvittää, mitä tavallinen asukas haluaa taloyhtiössä tehtävän ja kuinka taloyhtiötä olisi kehitettävä. Alla kuviossa 3 on kooste siitä, kuinka toiveet jakautuvat prosentuaalisesti.

Taloyhtiön kehityskohteet tulevaisuudessa - Isännöintiliiton asukaskysely 2017 (%)

	Pidetään nykytasoa	Parannetaan jonkin verran	Parannetaan selvästi	En osaa sanoa
Suunnitelmallinen korjaustoiminta	49	32	16	3
Piha-alueiden viihtyisyys	43	36	19	2
Siivouksen ja huoltotöiden laatu	55	32	10	3
Kiinteistön energiatehokkuus	41	38	15	6
Yhdessä tekeminen asukkaiden kesken	42	32	19	7
Asumisen rauhallisuus	60	27	11	2
Viestintä taloyhtiön asioista	34	39	24	3

KUVIO 3. Kooste asukaskyselystä - taloyhtiön tulevaisuuden kehityskohteet. (www.isannointiliitto.fi, muokattu)

Asukaskyselyssä kysyttiin myös sitä, kuinka asukkaat kokevat taloyhtiön hallinnon ja johdon toiminnan. Arvosteluasteikolla 1-5 saatiin seuraavia tuloksia:

- taloyhtiötä johdetaan suunnitelmallisesti 3,87
- saan riittävästi tietoa taloyhtiön asioista 3,75
- asumisen häiriöihin puututaan tehokkaasti 3,71
- koen, että voin vaikuttaa taloyhtiön asioihin 3,56

Lisäksi vastauksissa selvisi, että

- säännöllisiä asukaskyselyitä halutaan tehtäväksi (76 %)
- asukaskyselyn johtopäätöksiä olisi käsiteltävä yhtiökokouksissa (84 %)
- asukaskysely on hyvä tapa osallistua taloyhtiön asioihin (84 %)

Vaikka kyselyssä ei suoraan kysytty isännöinnin palvelun laadusta, saa siitä kuitenkin käsityksen siitä, miten taloyhtiössä asioista ajatellaan. Kyselyn johtopäätöksinä havaitaan, että kehityskohteita tarkasteltaessa yli 40 % vastaajista haluaisi pitää nykytilanteen

ennallaan ja että selvää parannusta halusi alle 20 %. Kuitenkin selkeä enemmistö oli sitä mieltä, että viestintää olisi lisättävä ja että mielipiteitä olisi kysyttävä asukkailta. Erityisesti on huomattava, että vaikka 84 % vastaajista halusi, että asukaskyselyn johtopäätöksiä olisi käsiteltävä yhtiökokouksessa, vain viidesosa halusi aktiivisesti muutosta. Tämä tarkoittanee sitä, että vaikka asioista halutaan puhua, ei taloyhtiössä tarvitse tehdä laajoja kunnostustoimenpiteitä. Tärkeää tämän perusteella asiakaskokemuksen näkökulmasta on se, että asukas kokee tulleen huomioituksi ja kuulluksi. Tästä voi johtaa ajatuksen siitä, että taloyhtiöihin on tehtävä viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelmaa on sitten noudatettava, vaikka yhtiössä ei olisi mitään viestitettävää.

4.4.3 Isännöintiliiton tilaamien kyselyjen yhteishavaintoja

Aiemmin todettiin, että asiakaskäsite taloyhtiössä on vaihteleva. Jos asunto-osakeyhtiömuotoisessa taloyhtiössä on vuokralaisia paljon, on huomioitava erityisen paljon teetetyt asukaskyselyn havainnot. Kun asumisen toiveet on täytetty, ei vuokralainen häiritse vuokranantajaansa eli osakkeenomistajaa, joka vuokra-asunnon omistaa. Tämä taas ei välitä negatiivista viestiä yhtiön hallitukselle, joka tekee päätöksen siitä, pysyykö yhtiö isännöintitoimiston asiakkaana. Isännöintitoimiston tärkeitä palvelunkehityskohteita ovat tällä perusteella viestinnän säännöllisyys, korjausten suunnitelmallisuus ja päätöksistä tiedottaminen, asumisen rauhallisuuden ylläpito sekä siivouksen ja huoltotoimen laadukkuus.

Koska isännöitsijä vastaa yhtiön palvelusopimuksista, on siivouksen ja huoltotoimen hoitaminen isännöitsijän vastuulla. Jos siivous laiminlyödään, asukasviihtyisyys laskee nopeasti, samoin käy jos nurmikkoa ei leikata, lumia luoda tai pihaa hiekoiteta. Isännöitsijän on aloitettava asukasviihtyisyyden eli asiakaskokemuksen luonti jo alihankkijoiden valintaa tehtäessä.

5 ASIAKASUSKOLLISUUS KÄSITTEENÄ

Asiakasuskollisuuskäsitteen oletetaan olevan yleistietoutta eli helposti ajatellaan, että henkilö joka käy samassa kaupassa aina, on uskollinen asiakas tai kanta-asiakas. Yritykset jakavat asiakkailleen kanta-asiakaskortteja ja myöntävät niillä alennuksia tai bonuksia. Tässä kappaleessa käsitellään asiakasuskollisuuskäsitettä ottamatta kantaa kauppajen kanta-asiakasohjelmiin.

5.1 Asiakasuskollisuuden käsite yleisellä tasolla

Amerikkalaisen Business Directory internet-sivun mukaan asiakasuskollisuutta selitetään seuraavasti: ”kyseessä on todennäköisyys, jolla aiempi asiakas jatkaa ostamista yrityksestä” (Business Directory 2016). Kotimaisessa asiakkuutta käsittelevässä kirjassa todetaan asiakasuskollisuudesta ilman käsitteen määrittelyä, että sen vaikutus yrityksen tulokseen on merkittävämpi kuin yleensä kuvitellaan (Hellman, Värilä s. 187). Tällä viitataan siihen, että uuden asiakkaan hankinta on aina kustannuksia tuottavaa verrattuna siihen, että saadaan pidettyä asiakas uskollisena ja olemaan koko ajan tuomassa tuottoa yritykseen. Dixonin, Tomanin ja Delisin (2013, 7) mukaan asiakasuskollisuudessa on kolme piirrettä: asiakas jatkaa ostamista yrityksestä, asiakas ostaa jatkossa yhä enemmän yritykseltä ja asiakas kertoo yrityksestä positiivisia asioita perheelleen, ystävilleen, kollegoilleen ja jopa vieraille ihmisille. Asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen merkityksestä ja yhteydestä Noah Fleming esittää kaksi päätelmää kirjassaan The Customer Loyalty Loop sivulla 55:

1. pienentyneet myynti- ja markkinointikulut. Asiakasuskollisuuden kehittäminen lisää asiakkaita, jotka ovat ihastuneita sinuun. Panoksesi asiakkaiden houkutteluun on pienempi, koska asiakkaasi eivät voi lakata puhuta yrityksestäsi. Tämä lisää liikevaihtoa, kassavirtaa ja voittoa.
2. lisääntynyt asiakkaan arvo. Mitä parempaa on asiakaskokemus ja johdonmukaisempaa on jälkimarkkinointi, sen enemmän asiakkaasi luottavat sinuun. He käyttävät yritykseesi enemmän ja todennäköisesti useammin rahaa kuin ennen. Lisäksi he paljon todennäköisemmin suosittelevat yritystäsi muille.

Asiakasuskollisuudesta on tehty tutkimuksia ja on tultu siihen tulokseen, että asiakasuskollisuutta voidaan määritellä laajemminkin. Tutkielmassaan Heidi Timperi esittää, että asiakasuskollisuuden voi jakaa kahteen ulottuvuuteen eli käyttäytymiseen tai asenteisiin perustuvaan uskollisuuteen. Käyttäytymiseen perustuva asiakasuskollisuus on verrattavissa yleiskäsitteeseen eli siinä mitataan ostojen toistumista tai suuruutta. Asenteisiin perustuva asiakasuskollisuus on monimutkaisempi käsite. Asenteiden tutkiminen ei ole numeerisesti mitattavaa ja silloin joudutaan selvittämään asioita erilaisilla kyselyillä tai haastatteluilla. Näiden keinojen luotettavuutta tulee arvioida varauksella, sillä on havaittu, että on eroa sillä, mitä ihmiset tekevät ja sillä, mitä he haastattelussa kertovat tekevänsä. (Timperi 2014, 7 – 10.)

5.2 Asiakassuhteen jatkuminen ja kehittyminen

Asiakasuskollisuudesta tai kanta-asiakkuudesta arkielämässä ajatellaan varsin laajasti ja moniselitteisesti. Loyalty Research Centerin kotisivujen blogissa on aihetta käsitelty käytännön läheisesti ja haastavasti toteamalla että asiakasuskollisuus on muutakin kuin toistuvia ostotapahtumia. Blogikirjoituksen mukaan asiakas ei vaihda ostopaikkaansa mm. seuraavien syiden vuoksi: yrityksen sopimus estää vaihdon, vaihtaminen vaatii liikaa kustannuksia tai on työlästä, yritys on tällä hetkellä jo halvin toimittaja, asiakassuhde on yrityksen työntekijään mutta ei yritykseen, tapoja on hankala rikkoa ja että syy ostojen nykyiseen jatkumiseen voi olla, että asiakkaasi jo etsii uutta kumppania. Blogin kirjoittaja haastaa lukijaa luetteloon liittyen: ”Mitä luulet todennäköisesti tapahtuvan jos houkutteleva myyjä alkaisi tutustua asiakkaasi toimintaan?” Mitä helpommaksi ja houkuttelevammaksi vaihtoajatus saadaan, sen vähemmän yllä olevat syyt estävät vaihtamista. (Ranade 2012.) Tällainen toiminta on yllä esitetysti Timperin jaottelun mukaan käyttäytymiseen perustuvaa asiakasuskollisuutta.

Ranade toteaa ytimekkäästi, että uskollisuus merkitsee sitä, että asiakas haluaa ostaa yritykseltä ja ostaa myös. Hänen mukaansa asiakas on uskollinen silloin, kun tämä jatkaa uskomista siihen, että myyjäyrityksen palvelu tai tuote on asiakkaan paras vaihtoehto ja että se parhaiten täyttää asiakkaan odotukset. Hän hyväksyy oston milloin tahansa se on käsillä. Uskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas pysyy silloinkin, kun ilmenee ongelmia. Tämä tapahtuu siksi, koska myyjäyritys on ollut hyvä ostajalle aiemmin ja ratkaissut riitatilanteet silloin kun niitä on esiintynyt. Se tarkoittaa sitä, että ostaja ei etsi uusia yhteistyökumppaneita eikä ole kiinnostunut, mikäli tarjouksia tulee. Se tarkoittaa

myös sitä, että ostaja haluaa käyttää myyjän kanssa aikaa ja ponnistuksia tehdäkseen yhteistyötä, joka johtaa menestykseen ja heikkouksien poistoon voittamiseen yhteisen historian kautta. (Ranade 2012.) Tämänkaltaisen käyttäytyminen voidaan Timperin ja ottelun mukaan luokitella asenteisiin perustuvaksi.

5.2.1 Asiakasuskollisuuden kehittämisympyrä

Asiakasuskollisuudesta puhuttaessa sivutaan monia teorioita ja malleja, jotka ovat tuttuja myynnin, mainonnan ja markkinoinnin kirjallisuudesta. Koska kyse on ihmiseen vaikuttamisen teorioista, sivuavat eri lähdeteosten havainnot toisiaan ja niistä löytyy samoja elementtejä kuin muistakin lähdeeteoksista. Noah Fleming on kirjoittanut kirjan *The Customer Loyalty Loop*, jossa hän esittelee neliportaisen näkemyksensä siitä, kuinka asiakasuskollisuutta voidaan kehittää. Hänen näkemyksensä mukaan asiakasuskollisuuden kehittyminen on spiraali, joka on jatkuvassa liikkeessä. Liike on jatkuvaa, koska tavoitteena on saada asiakas ostamaan uudestaan ja uudestaan. Ympyrämalli on varsin kuvaava tapa esittää asia, josta on kirjoitettu kirjoja paljon ja joka on vanhan ajan kauppiaille ollut tiedossa jo sisäsyntyisesti.

1. Mielikuva ennen taivuttelua/ostoa: Asiakkaan ensimmäinen mielikuva muodostuu jo ennen kuin ostotapahtuma on tehty eli kun asiakas on tullut liikkeeseen, soittanut myyjälle, nähnyt mainoksen tai saanut ystävältään suosituksen käyttää yrityksen palveluja.
2. Käännyttäminen ilman pakkoa: Toinen porras on selkeästi se hetki, jolloin asiakkaasta tulee maksava asiakas eli ostotapahtuma on tehty. Joskus asiakas voi ostaa jotain ilman ponnisteluja ja toisinaan on myyjän tehtävä paljonkin, ennen kuin kauppa on tehty. Asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta tärkeä on se, että asiakas kokee itse tehneensä ostopäätöksen.
3. Kokemuksen muodostuminen: Kolmannessa vaiheessa asiakas alkaa käyttää tuotetta tai palvelua. Tässä vaiheessa syntyy asiakaskokemus ja palvelun olisikin tuotettava wow-kokemuksia, jotta siitä tulisi positiivinen muisto. Fleming toteaa että jokainen yritys kertoo luovansa erityisen loistavaa palvelua, mutta loistavat yritykset osaavat luoda wow-tunteita. Tässä tasossa palvelun on saavutettava ja jopa ylitettävä asiakkaan odotusten taso. Joskus ylitsevuotavalla mainonnalla on

luotu liian suuria ennakko-odotuksia ja asiakas kokee pettymyksen, vaikka palvelu sinänsä toimisi. Se ei vain ollut odotusten mukainen ja kokemus johtaakin asiakasuskollisuuden vähenemiseen.

4. Mitä tapahtuu myynnin jälkeen: usein yrityksissä panostetaan asiakkaan hankkimiseen mutta ei asiakkaan pitämiseen. Myyntitapahtuman jälkeen olisi muistutettava asiakasta siitä, miten hienoja kokemuksia asiakas on saanut. Sen sijaan yritykset lähestyvät asiakkaita asiakastyytyväisyyskyselyillä.

Asiakasuskollisuuden lähtökohdaksi Fleming nostaa asiakaskokemuksen. Asiakkaan kokema tunne esiintyy jokaisella hänen esittämän kehittämisympyrän portaalla. (Fleming 2017, 48-52.) Huomattavaa on, että asiakkaan kokeman tunteen merkityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa esimerkiksi myyjän loistavan palvelun sijaan myös Joe Heuer tuo esiin. Heuerin näkemyksiä esitetään kappaleessa 5.3.

5.3 Asiakasuskollisuuden kehittämisen keinoja

Asiakasuskollisuuden lisääminen voi olla haastavaa, koska kyseessä ei ole mitattava suure, vaan ihmisen käyttäytymiseen liittyvä, asenteellinen asia. Kirjassaan *The New Idiot-proof Guide to Customer Loyalty* esittää Joe Heuer melkoisen yksinkertaisen näkökulman asiaan. Hänen mielestään kaikki mitä sinun tarvitsee tietää asiakaspalvelusta, on opittu jo lastentarhassa: 1. Ole mukava. 2. Ole avulias (Heuer 2007, 22). Tällä hän tarkoittaa, että asiakasuskollisuus syntyy tunteesta. Tavallaan näkemykseen on helppo yhtyä, onhan yleisesti tunnettu myynnin perussääntökin se, että ensin on myytävä itsensä ja sitten vasta voi myydä tuotteensa. Heuer on lähestynyt asiakasuskollisuuden lisäämistä ajatellen, että ystävällisyys pitää asiakkaat asiakkaina ja kun ostotapahtuma sujuu hyvin, ei ostopaikkaa vaihdeta. Seuraavaksi esitellään Heuerin näkemyksiä asiakasuskollisuuden lisäämisen keinoista.

5.3.1 Ajattele kuin asiakkaasi

Asiakkaan palvelutapahtuman suunnittelussa on hyvä käyttää palvelumuotoilun keinoja eli asettua asiakkaan asemaan. Jos itse ärsyynnyt siitä, että joudut palvelunumeroon soittaessasi navigoimaan monen valintanumeron ja -näppäimen kautta, on todennäköistä että myös oma asiakkaasi ärsyyntyy samasta asiasta. Opettelemalla ajattelemaan asiaa

asiakkaana eli ensi kertaa palvelua käyttävänä, saa palvelun sujumaan jouhevasti. Samalla luodaan positiivista suhdetta, joka johtaa asiakasuskollisuuteen. Isännöintitoimistossa. (Heuer 2007, 32). Isännöintitoimiston asiakaspalvelussa ilmenee muutamia tilanteita, jotka tapahtuvat asiakkaalle harvoin ja silloin voi käydä niin, että asiakaspalvelija ei osaa selittää riittävän yksinkertaisesti asiaa tai palveluprosessi ei ole riittävän yksityiskohtainen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi asunnonostoon liittyvät toimet, vesivahingon tapahtuminen, asunnon remontti, naapurin aiheuttamat häiriöt, yhtiökokoukseen osallistuminen tai vesikatkos.

5.3.2 WOW! - factor

Asiakkaan hämmästyttäminen positiivisesti eli odotusten ylittäminen on nopein tie asiakasuskollisuuden lisäämiseen. ”Anna asiakkaallesi etu, jota hän ei tiennyt olevan olemassakaan. Jos hän on unohtanut alennuskuponin, myönnä hänelle Unohdin-alekuponkini-alennus. Käytä luovuuttasi tehdäksesi tavallisesta erikoista.” Esimerkkinä oivalluksesta kerrotaan tarinaa, jossa ennen äitinsä hautajaisia kampaajalla käynyt asiakas harmitteli, että hänen arkkuun laitettavan äitinsä hiukset ovat sekaisin ja laittamatta. Kampaaja oli pettymyksen kuultuaan käynyt tekemässä vainajalle kampauksen. (Heuer 2007, 37.)

Isännöintitoimiston wow-tilanteet syntyvät todennäköisimmin asiakkaan ongelmatilanteista. Vastaan tulleita esimerkkejä ovat ne, joissa asiakas on lähtenyt aamulla töihin kiireellä ja bussissa tulee mieleen, että jäiköhän kahvinkeitin päälle tai ikkuna auki. Kun asiakas ei uutena taloyhtiön asukkaana vielä tunne ketään, tulee hänelle mieleen soittaa isännöitsijälle, jolla on yleisavain käytössään ja joka pääsisi käymään asunnossa tarkistamassa tilannetta.

5.3.3 Luo positiivisia muistettavia kokemuksia

Jokaisen työntekijän olisi pystyttävä vastaamaan kysymykseen: ”Kuinka sinä luot muistettavia kokemuksia, jotka johtavat asiakasuskollisuuteen?” Asiakaspalvelutilanteessa tehty asiakaskokemus joko synnyttää tai hävittää uskollisuuden. Joe Heuer kertoo esimerkin suhteestaan Starbucksiin: ”Ei ole mitään väliä, kuinka kiire heillä on, he aina tervehtivät minua nimelläni. Samoin he tekevät monelle muullekin.” Vastaavasti Heuer kertoo esimerkin kelloliikkeestä, jossa lahjakellon palautuksen asiakaspalvelutilanne

kärjistyi negatiivisesti ja siitäkin jäi muistettava kokemus, ikävä sellainen. (Heuer 2007, 39.) Isännöintitoimistossa positiiviset kokemukset syntyvät samalla tavalla kuin edellä Starbucksissakin. Kun asiakkaat alkavat tulla tutuiksi, ei liene mitään syytä olla kohtelematta heitä hyvin ja tuttuina, vaikka asiat joskus ovatkin lakeihin ja asetuksiin liittyviä.

5.3.4 Varo prosessifriikkiä eli toimi inhimillisesti

Yleisesti palvelualalla ajatellaan, että asiakaspalvelu on yksinkertainen konsepti tai prosessi. Asian suhteen on ajateltava kokonaisuutta ja varottava liiallista ohjesääntöviidakkoa. Ohjesääntöjen tai prosessien laadinnan kanssa on oltava kuitenkin varuillaan, sillä työpaikoilla on usein prosessifriikki. Tiukasti ohjeistavasta ajattelutavasta pitävän henkilön mielestä asiakaspalvelun ohjeistaminen alkaa jo siitä, kuinka puhelimeen vastaan. Yleensä tällainen henkilö on niin uppoutunut systeemiin, ettei enää tunnista ihmisten välisen kanssakäymisen merkitystä. Jos tavoitteena on luoda uskollisia asiakkaita, on muistettava, että ihmiset tulevat ensin ja tehtävät vasta sitten. (Heuer 2007, 45.)

5.3.5 Lopeta yrittämisen lupaaminen

Asiakaspalvelijan todetessa, että hän yrittää tehdä jotain, ei asialle yleensä tapahdu mitään. Jotta asiakas olisi vakuuttunut, haluaa hän kuulla, että käsillä olevalle asialle tehdään jotain eikä vain yritetä. Sanotaankin, että on tehtävä se, minkä on luvannut tehdä ja vieläpä luvatussa ajassa, muutoin menettää asiakkaan luottamuksen. Asiakaspalvelun ohjenuoraksi sopii ajatus, jonka mukaan yrittäminen–sanaa ei saa pitää sanavarastossa. (Heuer 2007, 47.)

Isännöintitoimistossa tulee joskus tilanteita, joissa ei voida luvata tehdä asiakkaan toiveiden mukaan, koska asia ei ole isännöintitoimiston päätettävissä. Jos on asioita, jotka kuuluvat hallituksen tai yhtiökokouksen päätösvaltaan, ei isännöitsijän tule luvata mitään, ellei asiasta ole päätetty säädösten mukaisesti. Tyypillinen tilanne on sellainen, jossa osakas kysyy ennen putkiremontista päättävää yhtiökokousta isännöitsijältä, että ”eihän remonttia tule” tai että ”tuleehan remontti”. Tähän ei voi isännöitsijä antaa vastausta, koska ei voi vaikuttaa asiaan. Onkin vastattava jämäkästi, että: ”Asia päätetään yhtiökokouksessa, tervetuloa mukaan päättämään.”

5.3.6 Kysy, kuuntele ja toimi

Jos yrityksen asiakaspalveluhenkilöstö ei ole koskaan kysynyt asiakkailta, mitä he pitävät yrityksestä, voi syy olla se, että kenellekään ei ole tullut mieleen kysyä tai yrityksessä oletetaan tiedettävän, mitä asiakkaat ajattelevat. Helppo tapa lisätä asiakasuskollisuutta on se, että kysytään, mistä asiakkaat pitävät ja mistä eivät. Sen lisäksi, että asiakkaat kertovat mielipiteensä, he kokevat tulleen kuulluksi ja saavat mielihyvän tunteen. Toki on muistettava, että jos saaduille mielipiteille ja kehitysehdotuksille ei aiota tehdä mitään, ei kannata niitä edes kysyä. Turhilla kyselyillä hukataan asiakkaan ajan lisäksi myös omaa aikaa. (Heuer 2007, 55.)

Isännöintitoimiston asiakkaista varsinkin hallituksen jäsenet kertovat mielellään toiveitaan. Hehän ovat aktiivisia ihmisiä, koska ovat hallituksen jäseniksi tulleet ja heidän tavoitteensa on saada isännöintitoimisto tekemään taloyhtiön eteen asioita mahdollisimman paljon. Voikin todeta, että kysymällä toiveita päästään win-win-tilanteeseen ja yhteistyön syventämiseen.

5.3.7 Asiakaskyselyt

Usein asiakastyytyväisyyskyselyt ovat pitkiä ja niissä kysytään moniselitteisiä kysymyksiä. Joe Heuer tiivistää asiakastyytyväisyyden mittaamisen yksinkertaisesti. Hänen esitystavassaan huomattavaa on, että kysymyksen asettelussa ei esitetä vaihtoehtoja tai pehmennyksiä. Yksinkertaisesti ajatus on se, että kysytään sitä, mitä halutaan tietää ja tehdään siitä sitten johtopäätöksiä. Heuerin ideologiassa näkyy asiakkaan kunnioittaminen siten, että asiakkaan aikaa ja älykkyyttä arvostetaan (Heuer 2007, 57).

Heuer toteaa asiasta näin:

”Lopeta asiakkaittesi ajan haaskaaminen teettämällä typeriä asiakastyytyväisyyskyselyjä ja ala kysellä heiltä kahta yksinkertaista kyselyä:

1. Suositteletko meitä ystävällesi?
2. Jos et, mikset?”

5.3.8 Asiakasuskollisuuden aloitelaatikko

Yrityksissä on toisinaan aloitelaatikoita. Myös asiakassuhteisiin ja asiakasuskollisuuteen liittyen voi sellaisen tehdä. Kun asiakasuskollisuuden parantamista pidetään henkilöstön mielissä, todennäköisesti organisaatio alkaa toimia niin, että asiakasuskollisuus lisääntyy. Aloitelaatikkoa käyttämällä vältetään useista tiimipalavereista tai kokouksista. Yksittäisen ihmisen ajatus tulee kuulluksi nopeasti ja aikaa säästyy. Aloitelaatikon voi tehdä henkilöstön lisäksi myös asiakkaille. Tulee muistaa, että opitut asiat on pantava käytäntöön. (Heuer 2007, 58.) Isännöintitoimisto voi toteuttaa asiakkaiden kesken aloitelaatikkoideaa esimerkiksi hallituksen kokouksissa tai laittamalla kotisivulle täytettävän lomakkeen otsikolla: ”Kuinka voimme palvella paremmin?”.

5.3.9 Työtehtävien eli paikkojen vaihto

Jokaisen yrityksen työntekijän toimitusjohtajasta lähiesimiehiin tulisi tietää, millaista on olla etulinjassa eli asiakaspalvelussa. Tämä toteutuu sillä, että silloin tällöin johto on töissä asiakaspalvelussa. Tästä seuraa se, että koulutusasioista vastaavat osaavat arvioida koulutustarpeet ja henkilöstöresursseista vastaavat osaavat arvioida tarvittavat resurssit. Lisäksi työntekijät kokevat, että heidän työtään arvostetaan kun norsunluutornista on tultu alas hakemaan ensi käden tietoa siitä, millaisia päivittäisiä haasteita kohdataan. (Heuer 2007, 60.)

Isännöintitoimistojen henkilöstön toimenkuvissa on jonkin verran eroja sen mukaan, kuinka suuresta toimistosta on kysymys. Pienemmässä toimistossa on luontevaa, että moni ammattiryhmä osallistuu asiakaspalvelutyöhön ja kaikkien toimistoasiakkaiden palveluun, mutta suuremmissa toimistoissa varsinkin isännöitsijät ovat yhteydessä pääsääntöisesti vain hallituksen jäseniin. Etenkin isommissa toimistoissa tehtäväkierto olisi Heuerin logiikan mukaan suositeltavaa, sillä silloin kokonaiskuva asiakkaan tarpeista ja toiveista ei hämärtyisi.

Alla vielä Joe Heuerin yksittäisiä ajatuksia liittyen asiakasuskollisuuteen. Jotkut ajatukset voivat olla tuttuja muista asiakaspalvelua käsittelevistä yhteyksistä, mutta ne kiteyttävät hänen ideologiaansa osuvasti.

”Jos todella välitätte asiakkaistanne, lopettakaa vähiten palkattujen ja vähiten koulutettujen työntekijöiden sijoittaminen asiakaspalvelun eturiviin”. (Heuer 2007, 27.)

”Miksi minun kannattaa ajatella, että asiakasuskollisuus alkaa minusta?

Koska jos et palvele loistokkaasti, et etene urallasi omassa yrityksessäsi tai missään muussakaan. Ei epäystävällistä asiakaspalvelijaa ylennetä. Toisaalta, vaikka et ylenisikään, saat töissäsi positiivista palautetta ja työsi on mielekkäämpää, kun se saa sisältöä”. (Heuer 2007, 42-43.)

”Asiakasuskollisuuden uskontunnustus:

Tee juuri se, mitä lupasit tehdä.

Tee se silloin kun sen lupasit tehdä.

Tee se niin kuin lupasit sen tehdä.

Ja sitten tee vähän ekstra”.

(Heuer 2007, 46.)

”Kohtelee jokaista asiakastasi niin kuin hän olisi isoäitisi”.

(Heuer 2007,48).

”Kohtelee jokaista asiakastasi niin kuin hän olisi vieraasi”.

(Heuer 2007,49).

”Älä oleta. Asiakasta ei saa arvioida pukeutumisen ym. mukaan”.

(Heuer 2007, 50).

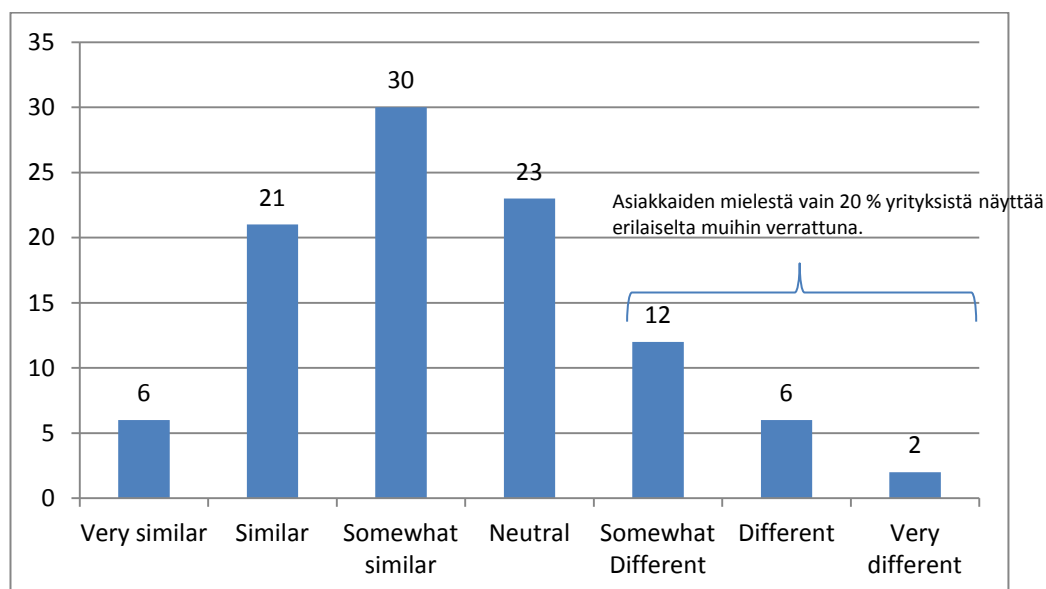
5.4 Vaivaton kokemus on tärkeämpää kuin odotusten ylittäminen

Positiivisen asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden tärkeänä elementtinä edellisten kappaleiden mukaisesti pidetään asiakkaan odotusten ylittämistä. Kirjassa *The Effortless Experience* esitetään näkökulma, jonka mukaan asiakkaan yllättämisen sijaan on tärkeämpää saada asiakastapahtuma sujumaan vaivattomasti. ”Unohtakaa kellot ja pillit ja ratkaiskaa vain asiakkaanne ongelmat” todetaan kirjan takakannessa. Kirjan kirjoittajat ovat töissä CEB:ssä, joka on suuri amerikkalainen konsultti- ja tutkimusyritys, jolla on lukuisia maailmanlaajuisia jäsenyrityksiä, kuten SAP, Santander, Heineken, Shell

jne. Aiheeseen liittyen kirjoittajat Matthew Dixon, Nick Toman ja Rick Delisi ovat tutkineet CEB:n tekemiä tutkimuksia ja kyselyjä sekä sitten käyttäneet niitä kirjassaan.

5.4.1 Harhaluulo yrityksen erilaisuudesta

Yritysten asiakaspalveluvastaavat ovat yleensä sitä mieltä, että heidän oman yrityksen asiakaspalvelu on erittäin ystävällistä, laadukasta ja kilpailijoista erottuvaa. Kuitenkin on jopa yleistietoa, että kun joku yritys keksii uuden tuotteen tai palvelun, ei mene kauankaan kun kilpailijoilla on vastaava tuote tai ainakin sen hyvät ominaisuudet on kopioitu omaan käyttöön. Tällä perusteella ei olekaan ihme, että asiakkaat eivät osaa kertoa kahden saman alan yrityksen välillä. CEB:n tutkimuksessa selvisi, että vain noin 20 prosenttia yrityksistä oli selkeästi muista erottuvia ja loput näyttivät jotakuinkin kopioilta toisistaan (kuvio 4). Koska erottautuminen on vaikeaa, ovat monet yritykset perustaneet asiakaspalveluosastoja, joilla noustaisiin samankaltaisuudesta esiin. Useimmat yritykset ylläpitävät asiakaspalveluosastojaan tai yhteyskeskuksiaan yllä kuitenkin samalla perusformaatilla kuin muutkin, joten todellista erilaistumista ei tästä syystä tapahdu. Kun lisäksi tiedetään, että kustannusten tarkkailu ja vähentäminen yrityksissä vähentää operatiivisen toiminnan resursseja, ei kovin suurta asiakasuskollisuuden kehitystyötä voida tehdä. (Dixon, Toman & Delisi 2013, 6-9.)



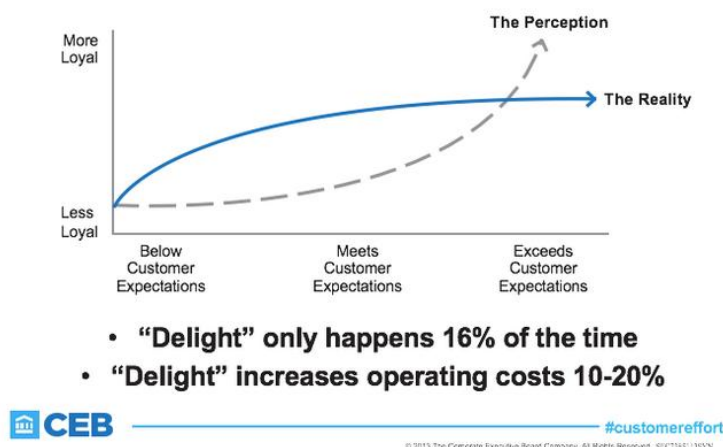
Kuvio 4. Asiakkaiden näkemys yrityksen yksilöllisyydestä (Dixon ym. 2013, 7, muokattu)

5.4.2 Asiakkaan odotusten ylittäminen ei vaikuta asiakasuskollisuuteen

CEB:n tekemän tutkimusanalyysin mukaan käytännössä ei ollut eroa sillä, saavutettiin-ko asiakkaan odotukset vai ylitettiin ne (kuvio 5). Kun asiakkaan odotukset täytettiin, ei asiakasuskollisuus enää noussut merkittävästi, vaikka yritykset itse kuvittelivat näin tapahtuvan. Merkittävää onkin havaita, että asiakkaan odotusten ylittäminen nostaa kustannuksia merkittävästi. (Dixon, Toman & Delisi 2013, 14.)

Syitä tutkimustulokseen esitetään kaksi. Ensinnäkin yritykset aliarvioivat sen, että odotusten täyttäminen jo sinällään on tärkeää. Monelle ihmiselle riittää se, että saa sitä mitä ostaa eli laite tai palvelu toimii. Jos ongelmia esiintyy, halutaan vain, että ne ratkaistaan nopeasti ja helposti. Käytännössä siis kun suurin osa asiakkaista on saanut sen, mitä on luvattu, on yritys täyttänyt tavoitteensa ja vieläpä taloudellisesti.

Toinen selitys on se, että yritykset yliarvioivat sen, kuinka asiakasodotusten ylittäminen vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Lisäksi on vielä huomattava, että vaikka olisi kuinka paljon resursseja käytettävissä odotusten ylittämiseen, ei asiakaspalveluun sijoitettu lisäpanostus tuo takaisin taloudellisesta näkökulmasta riittävää tuotosta, koska odotusten ylittämiseen tarvitaan jatkuvasti enemmän ja enemmän panoksia. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että odotusten ylittämisen sijaan tärkeämpää onkin peruskilpailukyvykkyys, ammattimainen palvelu sekä perusasioiden oikeellisuus. (Dixon, Toman & Delisi 2013, 13-16.)



Kuvio 5. Analyysi tutkimuksesta. Asiakastyytyväisyys ei vaikuta asiakasuskollisuuteen oletetusti. (Dixon ym. 2013, 14, muokattu)

5.4.3 Asiakaspalvelijoiden toiminta ei lisääkään asiakasuskollisuutta

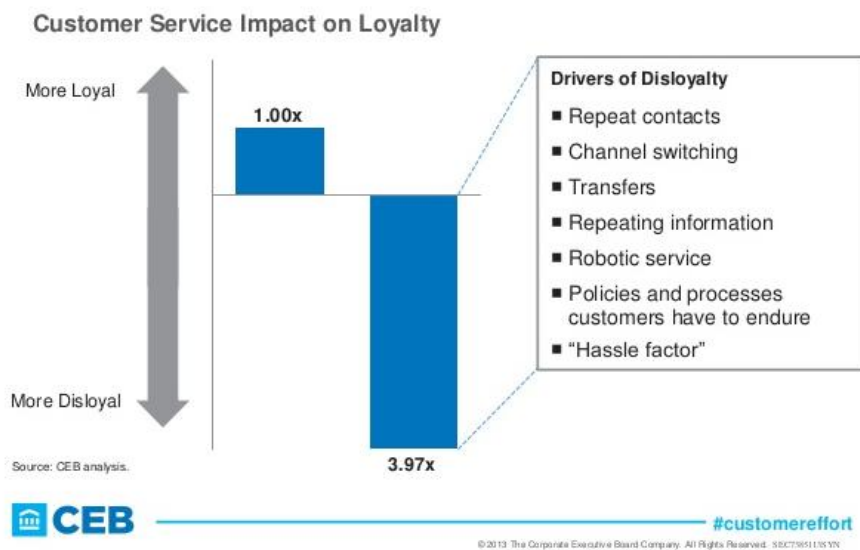
CEB:n tutkimuksen mukaan asiakkaan oleminen yhteydessä asiakaspalveluhenkilöstöön vähentää asiakasuskollisuutta neljä kertaa todennäköisemmin kuin että se lisääisi asiakasuskollisuutta (Kuvio 6). Usein yrityksen asiakaspalveluun tai yhteyskeskukseen soitetaan vain siksi, kun jokin on mennyt pieleen. Asiakaspalvelijan tehtävä on ensimmäisenä saada asiakkaan mielentila sellaiseksi, kuin se oli ennen virheen ilmenemistä eli tilanne olisi neutralisoitava. Kun tilaston mukaan kaikki yritykset eivät pysty edes asiakassuhteen alussa pääsemään asiakkaan odotusten täyttämisen tasolle, useat asiakkaat päätyvät epäuskollisemmaksi kuin ennen puhelua. Asiakasuskollisuuden luomisen kannalta tilanne on hankala, sillä ihminen haluaa luonteenomaisesti levittää negatiivista sanomaa. Kun hankalan alun jälkeen syntyy tilanne, jossa ihmisen kanssa yritetään selvittää virhettä, on negatiivisuustaipumuksen vuoksi helppo saada luotua ilmapiiri, joka synnyttää epäluottamusta.

CEB on tutkinut asiakaskokemuksen laatua tuotteen oston ja palvelun oston välillä. 71 % positiivisen tuotekokemuksen saaneista kertoo siitä edelleen, mutta jos kokemus on ollut negatiivinen, siitä kertoo edelleen 32 %. Vastaavasti jos kyseessä on palvelukokemus, sen positiivisuudesta kertoo eteenpäin 25 % ja negatiivisuudesta 65 %. Käytännössä siis hyvistä asiakaspalvelukokemuksista puhutaan harvoin, mutta negatiiviset kokemukset saavat julkisuutta. (Dixon, Toman & Delisi 2013, 19-22.)

Kuviossa 6 esitetään syitä, jotka johtavat huonoon asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakasuskollisuuden laskuun. Syyt ovat ymmärrettävissä kun niitä vertaa omiin kokemuksiin ja peilaa niitä inhimillisen käyttäytymisen kautta:

- useat yhteydenotot asian ratkaisemiseksi.
- usean palvelukanavan käyttäminen eli esimerkiksi asian ratkaiseminen on aloitettu chat-palvelussa, josta pyydetään soittamaan asiakaspalveluun, jossa automaatti, pyytää valitsemaan esim. numeron 1-6, jonka jälkeen yhdistetään ihmiselle, joka vielä kerran yhdistää toiselle ihmiselle.
- saman asian toistaminen, jota esiintyy, kun asiakkaan puhelu siirretään asiakaspalvelijalta toiselle tai web-lomakkeelle kirjoitettu luottokortin numero on lueteltava vielä uudestaan asiakaspalvelijalle.
- asiakaspalvelun joustamattomuus.

- myyjäyhtiön käytänteiden hyväksyminen esim. takuuehtojen noudattaminen.
- yleinen sählääminen, jota kokemattomuus tuo asiakaspalveluun.



Kuvio 6. Analyysi tutkimuksesta. Asiakaspalveluun soitto vähentää asiakasuskollisuutta. (Dixon ym. 2013, 20, muokattu)

5.4.4 Mitä on vaivaton asiakaskokemus

Kirjassa *The Effortless Experience* esitetään ajatus siitä, että asiakasuskollisuus paranee, kun asiakkaan kokema asiakaspalvelutilanne on mahdollisimman vaivaton. Tämä logiikka perustuu yhteyskeskusten asiakaspalvelutapahtumien analysointiin, mutta siitä voi havaita myös periaatteita, jotka sopivat tavalliseen kahdenväliseen asiakaspalvelutilanteeseen. Seuraavassa kirjoittajien Dixon, Toman ja Delisi näkemys siitä, mitkä ovat neljä tärkeintä asiaa, joilla saadaan asiakaskokemus vaivattommaksi kuin se nyt on.

1. panostetaan itsepalvelukanavien toimintaan. Viime vuosina on havaittu, että asiakkaat haluavat elävän asiakaspalvelijan sijaan tehokkaan, opastetun ja selkeän itse löydettävän ratkaisumallin. Tietotekninen kehitys ohjaakin yhä enemmän siihen, että internetin merkitys asiakaspalvelussa kasvaa ja puhelimella ei tarvitse enää soittaa.
2. kun asiakkaan on pakko soittaa yritykseen, panostetaan asiakaspalvelussa siihen, että kyseessä olevan ongelman lisäksi ratkaistaan myös asiakkaan seuraavat ongelmat. Seuraavia ongelmia ovat ne, joita asiassa tulee ilmenemään. Yrityksessä

siis ymmärretään, että asiakkaalle tulee vielä useita vaiheita, joissa hän tarvitsee apua, mutta hän ei vielä tiedä sitä.

3. asiakaspalvelijoita koulutetaan siihen, että he osaavat ammattimaisesti mutta inhimillisesti selvittää aktiivisesti asiakkaan tarkoittaman ongelman ja lisäksi vielä ratkaisemaan sen. Ei riitä, että asiakaspalvelija on pelkästään mukava, vaan hänen on myös pystyttävä olemaan avuksi eli hallittava tilanne.
4. asiakaspalvelijoilla on valtuuksia ratkaista asioita tilanteen mukaan. Jos asiakaspalvelija ei saa itse ratkaista yksinkertaisiakaan reklamaatiotilanteita, ei asiakaskokemus voi olla positiivinen. Kun ikävätkin asiat saadaan ensimmäisellä puhelinsoitolla selvitettyä, on asiakkaan kokemus vaivaton.

Sen lisäksi, että asiakkaan kokemus paranee, yrityksen tehokkuus nousee. Yllä esitetyt keinot johtavat siihen, että itsenäisesti toimivan asiakaspalvelijan ei tarvitse kysyä esimieheltään lupaa tehdä asioita tai kysyä kollegaltaan neuvoa. Ajan säästön lisäksi todennäköisesti työtyytyväisyys lisääntyy, kun työstä tulee monipuolisempaa ja vastuullisempaa. (Dixon, Toman & Delisi 2013, 34-36.)

6 ASIAKASKOKEMUS YLEENSÄ JA ISÄNNÖINTITOIMISTOSSA

1980-luvulla kauppaoppilaitoksen markkinoinnin tunnilla puhuttiin kanta-asiakasajattelusta ja asiakassuuntaisesta markkinoinnista. Suurin osa oppikirjana käytetyn kirjan aiheista keskittyi kuitenkin tuotteen ympärillä oleviin asioihin kuten tuotestrategia, hinnoittelu, markkinoinnin panos-tuotos-malli ja ulkoinen sekä sisäinen toimintaympäristö ja saatavuuspäätökset (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1989. Sisällysluettelo). Kirjassa ytimekkäästi ohjenuorana todetaan sama teesi, joka oli perimätiedon mukaan jo kyläkauppa-aikaan asiakaspalvelun ohjesääntönä iskostettuna jokaisen tsupparin eli kauppa-apulaisen selkärankaan: ”Asiakas on aina oikeassa”.

6.1 Asiakaskokemuksesta yleensä

Tästä myyntikeskeisestä ideologiasta on päästy parissa vuosikymmenessä eteenpäin ja vuosituhaten vaihteessa yleistyi liike-elämän terminologiassa customer experience-termi, jolla tarkoitetaan asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen määritelmäksi ovat Löytänä ja Kortesus kirjassaan todenneet seuraavan: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Määritelmässä tuodaan esiin se, että kyseessä ei ole tiedon varassa tehty näkökulma vaan loppunäkemykseen vaikuttavat tunteet sekä se, mitä ihminen tulkitsee. Tulintoja ihmiset tekevät monien erilaisten, jopa toisistaan riippumattomien seikkojen perusteella. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi myymälän sijainti, parkkipaikan saanti ja muiden kauppojen sijainti eli voiko samalla ostosmatkalla hoitaa muitakin asioita. (Löytänä & Kortesus 2011, 11).

Koska asiakaskokemus syntyy tunteista ja tulkinnoista, on sen muodostumista lähestyttävä psykologiselta kannalta. Seuraavia kysymyksiä pohtimalla voidaan päästä oivallukseen siitä, kuinka asiakaskokemus muodostuu: Mistä asiakaskokemus muodostuu? Mitä tunteita asiakaskokemus synnyttää? Mitkä ovat ne kriittiset psykologiset tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen johtamiseen? Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen kirjassa Löytänä ja Kortesus esittelevät nelivaiheinen näkemyksen asiakaskokemuksen muodostumisesta. Seuraavassa vertaillaan em. näkemystä isännöintitoimiston näkökulmasta.

6.2 Asiakkaan minäkuvan tukeminen

Ostaessaan hyödykkeitä ihminen haluaa, että hänen valintansa on hyväksytty ja jopa ihailua aiheuttava. Aktiivilenkkeilijä haluaa käyttää merkkituotteita, kuten Adidas tai Nike, koska hänen imagonsa vaikuttaa urheilulliselta ja hän saa vahvistusta minuuteensa ja omakuvaansa. Samasta syystä ympäristötietoinen henkilö ostaa luomuleipää. Kyseessä ei ole maku- tai laatuksymys vaan identiteetin rakentamisesta. Kääntäen ajatellen ekoihmisen minäkuvaan ei kuulu ulkomailta tuotettu esipaistettu leipä. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-44.)

Koska tavarantoiminnan ostamisesta on tullut ihmiselle jo identiteetin jatke, ei huono palvelu ole pelkkää huonoa palvelua vaan asiakkaan identiteetin loukkaamista. Pettynyt asiakas on nykyisin vihaisempi kuin oli aiemmin ja on halukkaampi jakamaan pahaa mieltään sosiaalisessa mediassa. Koska kasvojen menettäminen on ihmisen tunne-elämän suurimpia vastoinkäymisiä, on hyvin todennäköistä että ihminen ei halua uudelleen samaan yritykseen asiakkaaksi jossa hänet juuri nöyryytettiin. Samalla tavalla yritysmyyntissä ihmisten tunteet ratkaisevat; jos pitkän asiakassuhteen aikana selviää ostajalle, että hän on koko ajan maksanut tuotteesta tai palvelusta ylihintaa, kokee ostavan henkilön ammatti-identiteetti kolauksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-44.)

Isännöintitoimisto palvelee asiakkaitaan kasvokkain, puhelimitse, sähköpostilla ja kirjeitse. Asiakkaan minäkuvan vahvistamiseksi on siis useita kanavia. Asiakaspalvelijan on osattava kommunikoida sulavasti sekä kirjoittamalla, puhumalla että elekieltä käyttäen. Koska nykyisin media ohjaa mielipiteitä ja haluaa löytää vikoja sekä syyllisiä, on viestinnän oltava virheetöntä. Liian usein facebook-sivuilla jaetaan kirjoitusvirheellisiä tiedotevalokuvia. Olkoonkin, että kirjoitusvirheet ovat sinällään harmittomia, saavat ne lukijan välittömästi muodostamaan mielikuvan, yleensä negatiivisen.

6.3 Yllättäminen ja elämysten luonti

Koska asiakaskokemus syntyy tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista, voidaan vetää johtopäätös, että vahvoilla tunteilla syntyy vahva asiakaskokemus. Kannattaa muistaa, että kokemus voi olla myös negatiivinen. Tästä syystä yritysten tulee miettiä ja analysoida yllätyksensä laatu etukäteen eli on mietittävä, millainen yllätys on oikeasti positiiv-

vinen. Alla olevassa taulukossa 1 esitetään perussääntö ja esimerkkejä yllätyksen tasosta. (Löytänä & Kortesus 2011, 45-46.)

TAULUKKO 1. Yllätyksellisyys ja elämykset asiakaskokemuksen luomisessa

Yllätyksen taso suhteessa asiakkaan valintoihin.	Esimerkki ravintolasta	Esimerkki painotalosta
Yritys päättää kaiken asiakkaan puolesta. Onnistuessaan upea elämys, epäonnistuessaan kamala. Kannattaa sopia etukäteen asiakkaan kanssa.	Asiakkaalle tuodaan pöytään tämän suosikkidrinkki tämän pyytämättä.	Asiakkaalle toimitetaan pinkka käyntikortteja ennalta sovituin väliajoin.
Yritys suosittelee, mutta asiakas päättää. Asiakas on tyytyväisempi kuin perustilanteessa, jossa ei suositella.	"Viimeksi piditte Manhattanista. Laitetaanko sellainen?"	"Viimeksi käyntikortit olivat mustavalkoisia. Nyt suosittelin värillisiä, koska niiden huomioarvo on suurempi."
Yritys ei suosittele, joten asiakkaan on vaikea päättää. Asiakas on silti perustyytyväinen, koska hän on tottunut tähän käytäntöön. Tiedostavimmat asiakkaat voivat olla myös kriittisimpiä.	"Mitä juotavaa saisi olla?"	"Millaiset käyntikortit haluat?"

Isännöintitoimistossa ei asiakasta voi palvella ilman sopimista asiakkaan kanssa, ellei olla valmiita ottamaan riskiä siitä, että tehdystä työstä joudutaan itse maksamaan. Taloyhtiön päätöksentekomekanismi vaatii avointa ja huolellista kokoustamista, jos yhtiön teettämä hanke on arvokas. Isännöintitoimisto ei voi tilata uutta hienoa pihakiveystä ilman yhtiön suostumusta. Sen sijaan isännöintitoimisto voisi valmistelluilla toimenpide-ehdotuksilla, säännöllisellä viestinnällä tai näyttävällä taloyhtiön kotisivulla yllättää asiakkaan. Tämä tosin vaatii henkilöstöresurssia, josta ei saada tuloja eli kannattavuusongelma ohjaa pois ylilaadun tekemisestä.

Käytännössä isännöintiyrityksen kannattaa tehdä esityksiä mutta antaa asiakkaan tehdä lopullisia päätöksiä. Yllätykseen pyrkiminen saattaa isännöintialalla nostaa asiakasriskiä tarpeettomasti. Asunto-osakeyhtiölaki kuitenkin asettaa rajoja isännöitsijän toimivallalle ja pikemminkin määrittelee niin, että yhtiön hallitus ratkaisee taloyhtiön strategiset valinnat. Muistaa toki kannattaa, että yleensä isännöintitoimistolla on kokemuksia useista tavoista toimia ja ongelmatilanteista, joten on hyvinkin perusteltua toimia suosittelutasolla.

6.4 Mieleen jääminen

Asiakas ei muista kaikkia ostotapahtumiaan. Jos asiakaspalvelutilanteessa ei ole ollut mitään erikoista, sitä ei muisteta. Jos yritys haluaa jättää asiakkaalle positiivisen muistijäljen, on sen löydettävä palveluprosessista ne kosketuspisteet, joissa voi toimia niin hyvin, että asiakas muistaa tilanteen. (Löytänä & Kortesus 2011, 48.)

Isännöintitoiminnassa asiakaspalvelun merkittävimmit kosketuspisteiksi nousevat kokoustilanteet ja ulospäin suuntautuva viestintä. Aktiiviset asiakkaat käyvät kokouksissa, usein jopa useiden taloyhtiöiden kokouksissa ja heillä saattaa olla yhteistyökumppaneinaan monia isännöitsijöitä. Ylivoimaisen hyvä henkilökohtainen kokoustoiminta voi nostattaa mielihalun uuden palvelutarjoajan etsimisestä. Viestintä yleensäkin nousee keskeiseksi kosketuspisteeksi sillä taloyhtiön puolesta on isännöitsijän joka tapauksessa viestittävä asiakkailleen muutaman kerran vuodessa. Jos nämä muutamat kirjeet kotiin ovat surkeita, on mielikuva toiminnastakin heikohko.

6.5 Asiakkaan saaminen haluamaan lisää

Mielihyvä houkuttaa ihmistä. Kun ihminen kokee jotain positiivista, haluaa hän sitä lisää. Esimerkiksi uuden herkullisen ruokalajin maistaminen saa ihmisen haluamaan maistaa sitä myöhemminkin. Samalla tavalla onnistunut asiakaspalvelutilanne vaikuttaa ihmiseen siten, että ihminen haluaa lisää samanlaista mielihyvän tunnetta. Tämä ilmiö aivoissa johtuu lisääntyneestä serotoniinin ja dopamiinin tuotannosta. Nämä aineet ovat osa elimistön palkitsemisjärjestelmän välittäjäaineita, jotka saavat ihmisen tuntemaan mielihyvää. Kun asiakas kokee palvelutapahtumassa mielihyvää eli ilahtuu, hän haluaa kokea uudelleen saman kokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

Isännöintitoiminnassa on mielihyvän tuottamisen hetket löydettävä niistä hetkistä, jotka jäävät mieleen eli kohtaamisista tai viestinnästä. Sinänsä on harmillista, että kulisseyssä tehtävä vaativakin kirjanpidon laskelman laatiminen ei voi edellä esitetyn mukaan saavuttaa sellaista vaikutusta asiakkaaseen, jonka mukava isännöitsijä voi saada aikaan kokoustilanteessa tarjoillessaan kahvia ja leivosta. Myös asioiden selkeä, näkyvä ja tehokas hoitaminen voi saada hallituksen puheenjohtajan kokemaan mielihyvää. Hallitus on valinnut isännöitsijän ja jos isännöitsijän työ näyttää tehokkaalta ja säntilliseltä, voi

hallitus odottaa saavansa kehuja osakkeenomistajilta. Saavathan nämä silloin rahoilleen vastinetta, kun yhtiön asiat näyttävät sujuvan hyvin.

6.6 Esimerkkilista asiakaskokemusta muokkaavista tekijöistä

Asiakaskokemuksen muodostuminen on henkilökohtainen asia ja jokainen kokee asioita eri tavalla. Asiakas alkaa muodostaa mielikuvaansa jo siitä, kun ensimmäisen kerran kuulee yrityksestä, ennen myyntitapahtumaa ja paljon myyntitapahtuman jälkeen. Yksityiskohtaista listaa siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen, ei pystyne tekemään. Alla kuitenkin on Noah Flemingin esimerkkilista siitä, millaisista asioista listan voisi koostaa:

1. Ensimmäinen kerta, kun asiakas näkee mainontaasi.
2. Ensimmäinen kerta, kun asiakas yrityksestäsi muilta, internetistä, ystäviltä, perheeltä jne.
3. Ensimmäinen kerta, kun hän soittaa yritykseesi.
4. Ensimmäinen kerta, kun hän käy nettisivuillasi.
5. Ensimmäinen kerta, kun hän soittaa sinulle.
6. Ensimmäinen kerta, kun myyjä tavoittelee häntä.
7. Miltä henkilökunta näyttää.
8. Asiakaspalvelijoiden äänensävy ja persoonallisuus.
9. Vasteaika, jolla palvelupyyntöihin vastataan.
10. Kuinka tunnistetaan ongelmat ja ongelmatilanteet.
11. Kuinka tervehditään asiakkaita, kun he saapuvat tai lähtevät.
12. Kuinka asiakkaita kohdellaan palvelutapahtuman aikana.
13. Kuinka siistinä työskentelytila pidetään. (jos ollaan valmiita oikaisemaan siisteyden ja järjestyksen tasosta, missä muualla oikaistaan?)
14. Tehdäänkö myynnin jälkiseurantaa vai kuuleeko asiakas myyjästä enää koskaan?

Lyhytkin lista antaa konkreettisen käsityksen siitä, mistä on kyse. Keskeistä on huomata, että asiakas luo koko ajan asiakaskokemusta. (Fleming 2017, 53-55.)

7 PAMIS OY:N OMIA NÄKÖKULMIA ASIAKASKOKEMUKSESTA

7.1 Kiinteistösihteerien haastattelu

Pamis Oy:ssä kiinteistösihteerit ovat tekemisissä eniten asiakasryhmien kanssa, jos ajatellaan, että asiakaskäsitteeseen kuuluvat sekä osakkaat että ei-osakkaat. Isännöitsijät ovat eniten yhteydessä hallitusten jäseniin, harvemmin ei-osakkaisiin. Käytännössä kiinteistösihteerit hoitavat asioita useampien taloyhtiön sidosryhmien kanssa verrattuna muihin Pamis Oy:n ammattiryhmiin. Asioiden hoitaminen tapahtuu henkilökohtaisesti eli kiinteistösihteerien vaikutusta koko yhtiön asiakaskokemusmielikuvan syntymiseen voi pitää suurena. Aiemmin on todettu, että ei-osakkaiden merkitys luotuun asiakaskokemusmielikuvaan on merkittävä. Näin ollen kehittämistyössä tehtävä haastattelu rajataan siten, että kartoitetaan pelkästään kiinteistösihteerien mielikuvia ja ajatuksia asiakaskokemukseen liittyen.

Haastattelu oli hyvin vapaamuotoinen. Haastattelun tavoitteena oli löytää asioita, joista ei yleisesti keskusteltu, mutta joiden saattoi olevan olemassa. Periaate oli sama, josta puhui Tampereen Ammattikorkeakoulun seminaaritalaisuudessa Master's Conferencessa 27.4.2017 pääpuhuja Susan Duinhoven, Sanoma Oyj:n toimitusjohtaja. Hän totesi että henkilöstö tietää kyllä, miten toimintaa voidaan kehittää. Heiltä täytyy vain kysyä sitä. Alla esitetään kooste kiinteistösihteerien näkemyksestä asiakaspalvelutilanteiden onnistumiseen Pamis Oy:ssä. Ryhmän koko oli viisi henkilöä.

7.1.1 Asiakaskohtaamisten onnistuminen

Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että asiakaskohtaamiset hoidetaan positiivisesti eli varsinaista epäonnistunutta toimintaa ei esiinny. Vastauksissa oli hieman vaihtelua sen suhteen, että osaavatko kaikki henkilöt hoitaa asiakkaita ystävällisesti ja kohteliaasti. Jotkut vastaajat kokivat, että henkilöiden välillä oli suuriakin eroja asiakastaitojen osaamisessa, viestintävälineestä riippumatta. Jotkut vastaajat pitivät tärkeänä ja toivottavana ominaisuutena sitä, että asiakaspalvelutapahtuma olisi iloinen ja asiakasta palveleva henkilö olisi aktiivinen tilanteessa – huomioisi asiakkaan ja välittäisi tästä kohteliallyalla tavalla.

Seuraavassa esitetään kiinteistösihteerien esiin tuomia huomioita asiakastapaamisista, kun ne tapahtuvat henkilökohtaisella käynnillä toimistolle, puhelimitse tai sähköpostitse. Huomiot esitetään referoituna ja ne perustuvat tehtyihin haastatteluihin.

Huomioita siitä, kun asiakas tulee toimistolle:

- asiakkaiden tervehtiminen etenkin ruuhka-aikaan voi unohtua.
- toisinaan odottavilta asiakkailta useampikin palvelupisteen ohi kulkeva henkilökuntaan kuuluva tiedustelee, että ”palvellaanko teitä” ja toiset kävelevät ohitse katsomatta odottajaa.
- asiakkaiden vastaanottotiski on selkeä, vaikkakin toinen asiakaspalvelupiste on selin asiakkaan tulosuuntaan. Kun kyseinen aulahenkilö on puhelimessa ja katse on pois asiakkaasta, voi syntyä kiusallisia tilanteita, jos asiakas ei huomaa, että puhelu on kesken. Lisäksi näyttöpääte on sijoitettu siten, että odottava asiakas näkee ruudulle. Jos 1. työpisteeltä on henkilö pois, sisään tulijalla on vastassaan ensimmäisenä toisen työpisteen työntekijän niska.
- selkeää asiakaspalvelupisteen henkilöstön tuuraussääntöä ei ole tehty. Tämä voi aiheuttaa ruuhkaa asiakkaiden auttamisessa taukojen, ruokatuntien tai lomien yhteydessä. Periaatteessa kolmen palveluneuvojan resursoinnin olisi oltava riittävä, mutta jos joku on pois, voi ruuhkaa syntyä. Tulee muistaa että samat henkilöt hoitavat yhtiön puhelinvaihdetta sekä aulavastaanottoa.
- kiinteistösihteerien mielipiteet siitä, onko asiakas saatettava aulasta työhuoneeseen ja takaisin, vaihtelivat. Joidenkin mielestä poissaattamiseen ei ole tarvetta. Jokaisen mielestä asiakas tulisi saattaa työhuoneeseen asti sen sijaan, että vain neuvotaan, kumman käytävän varrella tavoiteltu henkilö on.
- mielipiteet jakautuivat myös siitä, käykö toimistolla paljon väkeä vai ei.

Huomioita puhelinasiakaspalvelusta:

- käytävillä on havaittu toisinaan äänekkästä huutelua huoneesta toiseen – tällaisen pikaneuvonpidon aiheuttamat äänet kuuluvat meneillään oleviin puheluihin sekä myös muihin huoneisiin aiheuttaen asiakkaissa hämmennystä ja samalla muiden työhön keskittyminen häiriintyy.
- puheluja tulee kiinteistösihteereille suoraan sekä vaihteen kautta. Suurin osa puhelusta tulee oikeaan paikkaan eli harvoin tarvitsee siirtää puhelua eteenpäin seuraavalle työntekijälle.

- kiinteistösihteerit toimivat varsinaisten vaihteenhoitajien puhelimeen vastaamisen varahenkilöinä. Kun vaihde on varattu, ns. ylivuotopuhelu alkaa soida kaikilla kiinteistösihteereillä, joista joku vastaa sen hetkisen työtilanteen mukaan.
- varsinaista ylivuotopuhelujen vastausjärjestystä ei ole. On ilmennyt, että ylivuotopuhelua ei poimita, jos on meneillään tärkeä työtehtävä tai että toiset kiinteistösihteerit vastaavat enemmän ylivuotopuheluihin kuin toiset. Arveluna tällaiseen ilmiöön on se, että kun ei tiedetä, että mitä asia koskee, ei puhelua uskalleta poimia.
- vesilaskutusten jälkeen tulee puheluja ja sähköpostia normaalia enemmän. Usein halutaan selvennyksiä siihen, että miksi laskussa on kaksi samanlaista riviä. Kyseessä on kuitenkin vain laskutusohjelman laskutusvälin jaksotus.
- puhelimessa on kuultu käytettävän joskus melko epävirallista ammattislangia: isännöitsijäntodistus on issari, julkisivu on julkkari, lvi-asentaja/putkimies on putkari jne. ”Sinua ei ole rekattu vielä,” saatetaan todeta henkilölle, jonka asunto-osakkeen kaupanteon asiakirjat kaipaavat vielä täydennystä.
- toisinaan ehkä kiireestä johtuen ”hankalat” ihmiset saavat tyyhyä vastauksia.
- joskus ei voi vastata puhelimeen, kun vastapää on asiakas. Toive olisi saada tällöin soittopyyntöjä.
- joitain isännöitsijöitä ei tavoiteta niin usein kuin muita eli heille jätetään muita useammin soittopyyntöjä. Toisinaan soittaja ehtii soittamaan uudestaan, ennen kuin isännöitsijä on vastannut soittopyyntöön.
- toisten mielestä puheluita ei tule paljon ja toisten mielestä tulee.
- olisi hyvä käyttää henkilökohtaisia alanumeroita sen sijaan, että puhelut tulevat vaihteen kautta. Suurimmaksi osaksi kuitenkin puhelut tulevat oikeaan paikkaan.
- ”*Onnistumme mielestäni puhelimessa ihan hyvin ja saamme ratkaistua kerralla asioita.*”

Huomioita sähköpostiasiakaspalvelusta:

- useimmat kiinteistösihteerit ilmoittavat pitävänsä sähköpostia auki koko ajan. *”Laskutuksen aikana en vastaa, mutta pidän koko ajan sähköpostin päällä”.*
- esiin tuli, että joillekin asiakkaille 2 tunnin vasteaika on liian pitkä.
- yhtiön sisällä välitetyissä sähköpostiviesteissä on mukana virallisia allekirjoituksia ja viesteistä tulee pitkiä, välitettyjä viestejä pitäisi muokata enemmän.
- useimmat ilmoittavat vastaavansa sähköposteihin mahdollisimman pian.

- tulevat sähköpostit ovat aiheeltaan hyvin vaihtelevia, ”monivivahteisia”.
- kaikki eivät käytä ns. vakiovastauksia.
- sähköposteja tulee asiakkailta usein liittyen verkkolaskujen ulkomuotoon tai pankkien aiheuttamiin epäselvyyksiin.

7.1.2 Asiakaspalvelun parantamisesta näkemyksiä

Uusia parantamishdotuksia nykyiseen toimintaan ei erikseen kysyttäessä kovinkaan paljon saatu. Ehdotukset liittyivät asiakastapaamisen kartoituksessa esiin tulleisiin asioihin. Saadut esitykset luetellaan alla.

- aulassa kummankin asiakaspalvelijan työpisteen kasvot osoittavat tulo-ovelle.
- asiakkaille olisi saatava tunne, että olemme heitä varten.
- asiakas olisi ohjattava perille ”eikä vain neuvottava suullisesti, että mene neljännen huoneeseen vasemmalla”.
- jonkin verran voitaisiin lisätä yleistä tiedottamista; isännöitsijöistä ei kuulu taloyhtiöön päin kovinkaan paljon. Kiinteistösihteerin olisi joskus hyvä tietää, että mitä isännöitsijä tiedottaa taloon päin. Joskus ihmiset saattavat kysyä myös kiinteistösihteeriltä talon yleisiä asioita. Toisaalta, kaikkiin asioihin ei kiinteistösihteerin kannata ottaa kantaa, jotta asioiden hoito pysyy yhdellä henkilöllä.
- käytäntöjä voisi yhtenäistää eli palaverissa keskusteltaisiin työtavoista ja toimittaisiin kaikki samalla tavalla. Tietoa olisi siis jaettava.
- Isännöitsijäntodistusten ajantasaisuuteen eli päivittämiseen olisi kiinnitettävä huomiota. Kun kiinteistösihteerit tekevät taloyhtiön remonttien päivittämistä, on eri isännöitsijöiden antamien tietojen laajuuden välillä suuria eroja. Myös päivittämisajat vaihtelevat suuresti isännöitsijöittäin.
- *”Ei tule mieleen yhtä asiaa, joka olisi must. Mehän olemme hyviä.”*

Vaikka esityksiä ei suoraan saatu, voi esiin nousseista asioista johtaa koulutustarpeita ja jatkokartoitustarpeita. Esimerkiksi isännöitsijäntodistusten oikeellisuudesta ja sen tietojen riittävästä esittämistavasta näkemys vaihtelee paljon. Tähän liittyen koulutusta olisi saatava alaan erikoistuneelta juristilta siitä, millainen on riittävä, asunto-osakeyhtiölain mukainen esitystapa isännöitsijäntodistukseen kirjattavista tiedoista. Viimeisin lakimuu-
tos tapahtui vuonna 2010 ja sen jälkeen alan peruskoulutuksissa on käynyt Pamis Oy:n henkilökunnasta noin 1/3. Muut ovat opiskelleet asian tulkinnan itse tai muilta kysele-

mällä. Oikeudellisissa asioissa on kuitenkin hyvä saada lain tulkinnasta varmistus asiantuntijalta.

Asiakaspalvelutaitojen laadusta ja oikeista käyttäytymismalleista esitettiin erilaisia arvioita. Aiemmin kappaleessa 5.4. käsiteltiin asiakaspalveluhenkilöstö toimintaa ja todettiin, että yllättävän usein puhelinpalvelukeskukseen yhteyttä ottava asiakas kokee pettymyksen asiakaskokemuksen laadussa. Laadun parantamiseen esitetään vuorovaikutuskoulutuksen lisäksi myös jatkuvaa harjoittelua eri tilanteiden hoitamisesta. Samalla periaatteella voi myös isännöintitoimiston palvelun laatua nostaa. Pelkkä luento ei siis riitä vaan on myös harjoiteltava.

7.1.3 Töiden jakautuminen isännöitsijöiden ja kiinteistösihteerien välillä

Eri isännöintitoimistojen välillä ammattiryhmien työnkuvat vaihtelevat jonkin verran. Tyypillisesti eroja on esimerkiksi siinä, tekeekö vastikereskontraa kirjanpitäjä vai kiinteistösihteeri, ylläpitääkö autopaikkalistaa isännöitsijä, kiinteistösihteeri vai palveluneuvoja tai tekeekö vesilaskutusta isännöitsijä, kirjanpitäjä vai kiinteistösihteeri. Pääsääntöisesti voidaan ajatella, että pienissä toimistoissa isännöitsijä tekee laaja-alaisesti melkein kaikkia töitä ja kun toimiston koko suurenee, töitä karsinoidaan.

Töiden jakaminen osiin ja pilkkominen siten että isännöitsijälle jää aikaa olla yhteydessä yhtiöiden hallituksiin ja tehdä ennakoivaa taloyhtiöiden hoitoa, voi aiheuttaa sen, että kiinteistösihteerien ja isännöitsijöiden työnjako ei olekaan kokonaistehokasta. Jos työ ei ole tehokasta, voi syntyä tilanne, jossa käytettävä aika vähenee ja asiakkaita ei ehditä palvella. Voi myös käydä niin että kiireen vuoksi jätetään asiakkaan ongelma odottamaan sen sijaan että siihen paneuduttaisiin heti. Haastateltavien mielestä suurimmaksi osaksi työt on jaettu selkeästi. Joitain todennäköisesti isännöitsijäkohtaisia eroja kuitenkin löytyi. Alla on referoitu yhteenveto kommentteista.

- jotkut isännöitsijät pitävät kiinteistösihteeriä yksityissihteerinä. Teetetään töitä, jotka ovat oikeastaan isännöitsijän työhön kuuluvia. Esimerkkinä mainittiin huoneiston vuokrasopimuksen teko: kiinteistösihteeri on pyynnöstä tehnyt sopimus pohjan ja isännöitsijä on pyytänyt siihen tehtäväksi muutoksia useita kertoja. Lopputulos on se, että kumpikin ihminen on käyttänyt aikaa sopimuksen tekoon enemmän verrattuna siihen, että isännöitsijä olisi alusta alkaen tehnyt sopimuksen itse.

- kiinteistösihteerit tekevät normaalisti avainten lisätilaukset. Toisinaan on taloyhtiössä jouduttu tilanteeseen, jossa tehdään vuokrattavan varaston lukkoon uudelleen-sarjoitus. Varsinkin vanhoissa kiinteistöissä lukituskaaviot ja pohjakerroksen varastojen sijainnit ovat epäselviä. Epäselvyyksien selvittämisen pitäisi olla isännöitsijän tehtävä, koska hän tuntee kiinteistön ja hän voisi selvittää asian nopeammin kuin henkilö, joka ei ole koskaan käynyt kiinteistössä. *”Käytäntö on syntynyt, sitä ei ole määritelty.”*
- kirjanpitäjien ja kiinteistösihteerien välisessä työnjaossa ei nähty ristiriitaisuutta.
- isännöitsijäntodistuksen tekeminen on siirretty kiinteistösihteereiltä asiakaspalvelun tehtäväksi ja se työllistää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelussa lisäksi mm. vastataan puhelinvaihteeseen, otetaan asiakkaat vastaan ja tehdään Pamis Oy:n laskutusta.
- *”jotkut isännöitsijät ajattelevat, että joku muu tarkistaa isännöitsijäntodistuksen tiedot ja se on melko yleistä”*
- *”Mitään tosi tyhmää päällekkäisyyttä ei ole.”*

7.1.4 Millaista koulutusta tarvitaan

Kouluttautumisen merkitys isännöintialalla on tärkeä osa osaamisen ylläpitoa. Taloyhtiöille myytävä palvelu on asiantuntijapalvelua ja asiantuntija voi olla vain jos osaa jotain. Alalla lainsäädäntö ja käytännöt muuttuvat nopeasti ja tapahtuneiden muutosten vaikutukset olisi osattava soveltaa omaan työhön. Osa kiinteistösihteereistä oli äskettäin ollut laajemmassa koulutuksessa ja varsinaista tutkintokoulutusta ei kukaan halunnut.

Tutkintokoulutuksen sijaan toivottiin lyhyempiä täsmäkoulutuksia eli sellaisia, joissa neuvotaan ajankohtaisten asioiden hoitamista. Seuraavassa mainintoja vastauksista:

- ”Vastikevalvonnasta, esim. perintä.”
- ”Pieniä infoiskuja voisi olla, max päivän pituisia, ajankohtaispainotteisia.”
- ”Lyhytkoulutuksia, webinaareja.”
- ”Excel-koulutusta, sähköposti-koulutusta.”

7.2 Puhelinvaihteen puhelujen seurannan tulokset

Kiinteistösihteerien vastauksissa nousi esiin kahdenlaisia näkemyksiä siitä, tuleeko Pamis Oy:öön paljon puheluja vai ei. Asian kartoittamiseksi tehtiin puhelujen manuaalista

seurantaa yksinkertaiseen taulukkoon tiistaina ja keskiviikkona 8.5. ja 9.5.2017. Puhelinvaihteen hoitajat laittoivat taulukkoon puhelut, mitkä saatiin yhdistettyä oikealle henkilölle ja myös ne, mitkä palautuivat vaihteeseen. Kahden päivän aikana puheluja vaihteen kautta tuli 130 kappaletta ja niistä saatiin yhdistettyä 71 % eli 92 kappaletta. Seurannassa ei huomioitu tulosta korjaavasti lounasaikaa tai sitä, jos joku oli asiakaskäynnillä talon ulkopuolella. Yhteensä 42 puhelua tuli isännöitsijöille ja 41 kiinteistösihteereille. Palautuneita puheluja oli selkeästi eniten isännöitsijöillä, 26 kappaletta kun taas kiinteistösihteereille tuli vain 7 ei vastattua puhelua.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että puheluihin vastataan pääsääntöisesti hyvin ja että kiinteistösihteerien merkitys asiakaskokemuksen luomiseen on merkittävä. Seurantaajan lyhyydestä johtuen ei ole syytä tehdä laajempia johtopäätöksiä, sillä isännöitsijän työmaakokouksen aikana puhelimeen ei voi vastata ja tilasto vääristyy. Lukemista voi kuitenkin päätellä että puheluja vaihteen kautta ei loppujen lopuksi tule kovin paljon, onhan henkilökuntaa kuitenkin yli 30.

Jatkokehitysajatuksena esitetään, että tulisi tehdä pidemmän ajan seuranta ja samalla olisi kartoitettava myös alanumeroihin ja matkapuhelimiin tulevat puhelut. Tämän jälkeen voisi miettiä, saataisiinko atk-pohjaisesta puhelinjärjestelmästä lisäarvoa vai voidaanko todeta, että nykyinenkin järjestelmä toimii. Lisäksi lisäkartoitus antaisi viitteitä siitä, kenellä isännöitsijällä on eniten parannettavaa puhelimeen vastaamisessa ja ennen kaikkea miksi. Arvokasta olisi löytää tieto siitä, ovatko isännöitsijälle tulevat puhelut sellaisia, jotka kuuluvat isännöitsijän hoidettavaksi.

7.3 Yhtiökokouksen asiakaskokemusta parantavat tekijät

Taloyhtiöissä on harvoja tilanteita, jolloin koolla on paljon osakkaita. Yhtiökokoukseen voi tulla paljon väkeä, varsinkin jos normaalien tilinpäätösasioiden lisäksi käsitellään kallista korjaushanketta. Nykyisen lainsäädännön mukaan yhtiökokoukseen saavat joissain tapauksissa osallistua myös vuokralaiset. Koska yhtiökokousta varten isännöintitoimisto lähettää postia osakkaille yhtiökokouskutsun muodossa sekä kokouksen jälkeen kokouksen päätösten tiedottamisesta, tarjoaa kokous mahdollisuuden luoda mielikuvaa omasta palvelusta eli kyseessä on merkittävä tilanne, joka voi vaikuttaa asiakaskokemukseen joko negatiivisesti tai positiivisesti.

Tammikuussa 2017 Pamis Oy:n koulutuspäivän lopuksi tehtiin nopea kysely, jossa pyydettiin henkilökuntaa kirjoittamaan post-it-lappuihin tekijöitä, joilla parannetaan asiakaskokemusta. Yhtiökokouksen vaiheet voidaan kyselyn perusteella jakaa viiteen osaan: kutsu, kokoukseen saapuminen, kokous, kokouksen päättäminen ja kokouksen jälkeen tiedottaminen. Seuraavassa esitetään saadut ehdotukset koottuna:

Kutsu

- selkeys, tiedot oikein, logo / kuvat? = ulkoasu
- ajo-ohjeet,
- hyvät kutsun liitteet, hyvät perustelut päätöksistä kutsuissa = riittävät selvitykset ja selkeä työnjako -> tuleva remontti
- paljon tietoa ennakoon

Kokoukseen saapuminen

- kokoukseen saapuminen kiireettömästi
- isännöitsijä ottaa vastaan, yhtiön nimi näkyvissä, tervetulotoivotus, yksilöllinen, kättelemine tms. ottaa kontaktia asiakkaisiin, tervehtii osakkaita
- löytyy helposti, paikka on selkeästi löydettävissä – kyltti tms.
- istumapaikka kaikille
- itse ajoissa paikalla

Kokous

- ennen kokousta kokouksen läpikäynti, jutustelua
- viihtyisä kokouspaikka, tila viihtyisä, paikat on siistit ja modernit, tekniikka toimii, kokouspaikka, kokoustilassa kaikki valmiina, on tilaa ja ilmaa
- tarvittaessa ulkopuolinen asiantuntija
- selkeä puhe, esiintyminen kohteliasta, hyvä äänenkäyttö, se, joka puhuu, puhuu selkeästi niin että kaikki kuulee ja ymmärtää, äänen voimakkuus ja artikulaatio
- kahvit, kahvia ja pullaa, kaffe ja pulla, tarjoilut hienosti
- kokouskäytäntöjen kertominen osakkaille ja niiden läpikäynti
- osaavan puheenjohtajan valinta, hyvä puheenjohtaja
- reipas meininki, hyvä ilmapiiri
- asiat on valmisteltu, ei kestä liian kauaa

Kokouksen loppu ja poistuminen

- Kiitos osallistumisesta! On tärkeää, että osallistuu asioiden päättämiseen, tärkeäksi kokeminen
- pitää jäädä hyvä fiilis
- selkeä lopetus, selkeä merkki siitä, että kokous päättyi
- keskusteluasiat on hyvä olla
- kiittää osallistujia ja toivottaa hyvää kesää tms., tervetuloa sanot ja mitä tapahtuu seuraavaksi

Tiedote ja jälkihoito

- tehdyt päätökset selkeästi kirjoitettu, kieliasu, asiat oikein, selkeä, oikeinkirjoitus, tiedotteen layout?
- olennaiset asiat
- selkeä, virheetön, lyhyt/ytimekäs
- ei liikaa tietoa tiedotteeseen -> ymmärrettävyys, ihmiset ei jaksa lukea
- tiedote riittävän ajoissa, ajoissa, ennen kuin ehditään kysyä, että mitä tehtiin

Yllä esitetyt asiat pääsääntöisesti noudattavat yleisiä käsityksiä siitä, että millaista tulee asiakkaan kohtelun olla tai kuinka järjestetään hyvä yleisötapaukuma. Selkeästi kehitystarpeeksi tulee näihin liittyvän koulutustapahtuman järjestäminen, koska turvallisen ja hyvin johdetun kokouksen tarve nousi monessa vastauksessa esiin. Esiin nousi myös kokoustarjoilujen merkitys.

Isännöintitoimistojen ja taloyhtiöiden välillä on eroja siinä, onko kokouksissa tarjoilu vai ei. Useimmiten tarjoiluja ei tilata, koska jonkun olisi ne kokoustilaan hankittava ja etukäteisilmoittautumisia ei yleensä ole. Jos koetaan, että kahvitarjoilu lisää asiakaskokemusta ja taloyhtiö asiakkaana maksaa sen, voidaan vetää johtopäätös tarjoilun järjestämisen puolesta. Isännöintitoimiston tulee kartoittaa sellaiset kokouspaikat, jotka täyttävät nykyaikaisen kokoustilan kriteerit ja sitten on pyrittävä käyttämään vain näitä paikkoja. Modernin kokoustilan vastakohtana käytännössä usein on pieni pesutupa, jossa on kuuma ja av-tekniikkaa ei pysty käyttämään. Jos kokoukset pidetään isännöintitoimistossa, olisi tarjoilun järjestämistä varten mietittävä esim. kahvi- ja sämpyläauto- maattien käyttömahdollisuutta, mikäli tarjoilua varten ei ole henkilökuntaa käytettävissä.

Kehitystarpeena listasta näkee selkeästi myös sen, että esiintymistaitoa ja viestintää varten on saatava koulutusta. Kokoukseen saapuvien ihmisten vastaanotto sekä kokouksessa toimiminen ryhdikkäästi vaatii karismaa, jota toisilla on luonnostaan. Esiintymistä voi oppia ja aivoriihen perusteella voidaan todeta, että kehitystarve on relevantti.

8 PAMIS OY:N PALVELUPROSESSIEN BLUEPRINT-ANALYYSIJÄ

Kun tutkitaan asiakkaan kokemaa palvelua analyyttisesti, on hyvä tehdä asiakkaan kulkemasta palvelupolusta prosessikuvaus, josta ilmenee kuinka palvelu etenee. Tällaisen prosessianalyysin avulla voidaan todeta mikä rooli tapahtumassa on asiakkaalla, asiakaspalvelijalla ja niillä toiminnoilla, joita asiakas ei näe, mutta niitä ilman ei palvelun tuote syntyisi. Tällaista prosessianalyysiä kutsutaan usein palvelun blueprintiksi. Kun blueprintissä esitetään rajapinnat, jotka asiakas näkee ja kokee sekä ne tukitoimet, jotka jäävät piiloon, voidaan ensin kartoittaa ne vaiheet joissa asiakkaaseen voidaan suoraan vaikuttaa ja sen jälkeen miettiä, kuinka ne toimivat ja onko niissä kehittymismahdollisuuksia. Samoin voidaan löytää prosessin pullonkauloja yrityksen sisäisissä toiminnoissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 178-179.)

Seuraavaksi analysoidaan muutamaa usein esiintyvää Pamis Oy:n palveluprosessia niiltä osin, kun palvelu tehdään henkilökohtaisesti. Tosin on todettava, että osin digitaaliset palvelut kulkevat rinnakkain henkilökohtaisen palvelun ohella, joten täysin kasvokkain tapahtuvan palveluprosessin kuvaamisesta ei voida puhua.

8.1 Pamis Oy:n tilinpäätösprosessin kulku

Taloyhtiön tilinpäätöksen on valmistuttava tilikauden päättymisen jälkeen. Kirjanpitolain mukaisesti tilinpäätöksen vahvistaa allekirjoituksellaan yhtiön hallitus ja sen vahvistavat osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Käytännössä isännöintitoimistossa kirjanpitäjä ja isännöitsijä valmistelevat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä seuraavan vuoden talousarvion niin valmiiksi, että hallituksen tilinpäätöskokouksessa tehdään usein vain pieniä korjauksia. Tilinpäätösprosessi alkaa siitä, kun kirjanpitäjä on saanut alustavan aineiston toimitettua isännöitsijälle.

Isännöitsijä sopii hallituksen puheenjohtajan kanssa kokousajan ja hallitus kokoontuu yhteisesti sovittuna aikana. Hallituksen allekirjoitettua tilinpäätöksen, se toimitetaan tilintarkastajalle ja samaan aikaan laitetaan yhtiökokouskutsut osakkaille, joko postitse tai sähköpostitse. Yhtiökokouksessa tilinpäätös useimmiten vahvistetaan ja hyväksytään seuraavan vuoden talousarvio. Tämän jälkeen isännöintitoimisto toimittaa osakkaille maksutiedot kokouksen päätösten mukaisesti. Usein mukana on myös joko yhtiökokouksen pöytäkirjan kopio tai kooste kokouksen päätöksistä.

Asiakaskokemukseen voi vaikuttaa kaikessa, mitä lähetetään asiakkaille. Onkin kiinnitettävä huomiota kaiken kirjoitetun materiaalin ulkoasuun, kirjoituksen tyyliin sekä virheettömyyteen. Värien ja kuvien käytöllä on myös merkitystä siihen, kuinka lähetykseen suhtaudutaan. Kun Pamis Oy:n isännöitsijöiden laatimia kutsuja vertaillaan, voi havaita, että eri isännöitsijöiden välillä on suuria eroja siinä, millaista tekstiä tuotetaan. Myös kutsujen asetteluissa on suuria eroja. Selkeänä kehityskohteena on ajatus, jonka mukaan yritykseen luodaan yhteinen lomakemalli asioiden esittämiseen. Mallin luomisen lisäksi ehkäpä suurempi asia on seurata, että mallia noudatetaan.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös lähetettävien liitteiden määrä ja esitysten selkeys. Jos yhtiökokouskutsussa ei selvitetä päätettävää asiaa niin selvästi, että osakas voi päättellä asian sisällön ja merkityksen, aiheuttaa se lisäkysymyksiä. Lisäkysymykset aiheuttavat tyytymättömyyttä. Tässäkin asiassa on nähty olevan suuria eroja isännöitsijöiden välillä. Joidenkin esityslistat ovat erittäin suppeita ja toisilla taas asioita esitetään ehkäpä liiankin suurella tarkkuudella. Kutsua laadittaessa olisi siis muistettava olennaisuuden periaate.

Kokouskutsun lisäksi olisi kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka kokouksen päätöksistä viestitään. Päätökset vaikuttavat osakkaiden henkilökohtaiseen talouteen joten on ymmärrettävää, jos kokouksesta poissaolleet osakkaat haluavat selkeän listauksen siitä, mitä päätettiin ja mikä oli päätöksen vaikutus. Tällaisen tiedon kertomatta jättäminen aiheuttaa lisäkysymyksiä, jotka lisäävät epäluuloa ja hämmennystä.

Yleisesti ottaen Pamis Oy:n tilinpäätösprosessiin osallistuu useita henkilöitä ja tärkeätä on sisäisen toiminnan hallinta, jotta asiakasyhtiön tilinpäätös valmistuu ja vahvistetaan ajallaan. Tämä lienee seikka, joka vaatii jatkuvaa sisäistä kehittymistä ja yhteistyötä. Blueprintingissä kuvatussa tilinpäätösprosessissa on loppujen lopuksi melkoisen vähän asiakkaalle näkyviä tapahtumia, vaikka taustalla isännöintitoimistossa tehdään runsaasti töitä. Hallitukseen kuulumattomaan osakkeenomistajaan ollaan yhteydessä puolen vuoden aikana kaksi kertaa, mikäli tämä ei tule kokoukseen. Voi käydä niin, että asiakkaan ja palveluntuottajan näkemys tehtävän työn ja käytetyn ajan määrästä on melkoisen erilainen. Tästä voi seurata se, että asiakas kokee maksavansa liikaa palvelusta ja toisaalta isännöintitoimisto ajattelee, että tehtävän työn määrä on liian pieni palkkioon nähden. Viestinnällinen, usein käytetty mietelause kuvaakin ristiriitatilannetta osuvasti: ”Sitä, mistä ei kerrota, ei ole olemassa.” (Blueprint liite 3)

8.2 Pamis Oy:n saaman tavallisen vika- tai muuttoilmoituksen käsittely

Isännöintitoimistolle tulee melko usein puhelinsoittoja, joissa pyydetään vaihtamaan nimi asunnon oveen. Kyseessä on uuden, vastamuuttaneen asukkaan toive siitä, että edellisen asukkaan nimi vaihdetaan uuteen. Konkreettisesti nimikyltin vaihdon tekee huoltoyhtiön huoltomies eli jossain määrin on ihmisillä väärä käsitys siitä, että isännöitsijä kävisi nimimuutoksen tekemässä. Jos muuttaja on tehnyt huoltoyhtiön sivulla muuttoilmoituksen, huoltomies vaihtaa nimen normaalitoimintana. Samoin toimii tavallisen vian korjaus; huoltomies hoitaa asian ilmoituksen saatuaan. Kun isännöintitoimistolle tulee yksinkertainen ilmoitus, jää asiakaspalvelun tehtäväksi kerätä tiedot ja välittää ne huoltoyhtiöön.

Taloyhtiöiden ilmoitustauluilla on tiedot huoltoyhtiöstä, mutta jos uusi asukas ei ole asunut asunto-osakeyhtiössä, ei hänellä ole välttämättä selkeää kuvaa eri palveluntuottajien välisestä työnjaosta. Pamis Oy:n tavoitteena on saada yhteydenotot suoraan huoltoyhtiöön. Olisikin mietittävä, että saataisiinko tarkennetulla ilmoitustauluviestinnällä vähennettyä välitettävien viestien yhteydenottoja. Viestin välitys vie jonkun asiakaspalvelijan työaikaa. Ilmoitustauluviestinnän lisäksi asuntoa vuokraaville osakkeenomistajille tehtävä asumiseen liittyvien asioiden opastaminen vähentäisi vuokralaisten yhteydenottoja. Vaikka näillä yhteydenotoilla voidaankin rakentaa asiakaskokemusta, ovat ne tavallaan turhia, koska niiden perusteella ei isännöintitoimisto itse tee mitään.

Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeä huomata, että soittajaa ei saa vähätellä eikä moittia siitä, että hän ei ole osannut laittaa ilmoitusta oikeaan paikkaan eli huoltoyhtiöön. Oikea tapa on kiittää yhteydenotosta ja laittaa viesti eteenpäin. Jatkokehitystä varten voisi yhteydenoton tilastoida eli jos jostakin taloyhtiöstä tulee jatkuvasti samankaltaisia ilmoituksia, on yhtiön ilmoitustaululla tai muussa viestinnässä puute, jonka korjaamalla asiakaskokemus paranee. (Blueprint liite 4)

8.3 Pamis Oy:n saaman osakkaan tekemän muutostyöilmoituksen käsittely

Kun osakkeenomistaja tekee kunnossapito- tai muutostyötä asunnossaan, on hänen tehtävä siitä muutostyöilmoitus, mikäli työ kohdistuu yhtiön kunnossapitovastuulla oleviin rakenteisiin. Tyypillisesti tällainen tilanne tulee silloin, kun asuntoon tehdään kylpyhuonesaneeraus. Asunto-osakeyhtiölain mukaan yhtiön hallituksen vastuulla on valvoa työn laatu. Pamis Oy:n isännöiminen taloyhtiöiden hallitukset ovat sopimuksella siirtäneet työn valvonnan isännöintitoimiston tekniselle osastolle. Teknisen osaston rakennusinsinöörit hoitavat valvonnan sekä dokumentoinnin. Käytännön arkielämässä tekninen osasto hoitaa itsenäisesti suurimman osan tällaisista valvontatöistä. Mikäli kyseessä on poikkeuksellinen kunnostustyö eli sellainen, joka vaatii toimenpide- tai rakennusluvan, asia käsitellään yhtiön hallituksen jäsenten ja hallinnollisen isännöitsijän pitämässä hallituksen kokouksessa.

Asiakaskokemuksen kannalta on merkityksellistä se, että saneeraustyön aikana tekninen osasto on useita kertoja yhteydessä asiakkaaseen. Tärkeää on se, että tarkastuskäynneillä tapahtuvat kohtaamiset hoidetaan ammattimaisesti ja kohteliaasti. Usein rakennusteknisten ratkaisujen toteuttamistapa aiheuttaa erimielisyyttä ja tilanteet voivat olla hankalia. Hyvän rakennustavan mukainen rakennustapa on joskus hitaampi ja kalliimpi kuin nopea maanläheinen ”maallikkokorjaustapa”. Kun vastakkain on taloyhtiön vastuu oikeanlaatuudesta rakentamisen valvonnasta sekä yksittäisen asiakkaan rahat, voi tilanne kärjistyä hankalaksikin.

Koska teknisen osaston isännöitsijät kohtaavat voimakkaita eturistiriitatilanteita, heiltä vaaditaan kokemusta hankalien asiakaspalvelutilanteiden hoitamisesta. Todennäköisesti on käynyt niin, että Pamis Oy:n tekniselle osastolle ei ole suunnattu asiakaspalvelukoulutusta, vaikka sitä olisi muille osastoille tehtykin. Tähän panostaminen voisi tuoda panostuksen nopeasti takaisin. Kun tekninen isännöitsijä toimii konsultoivassa ja opastavassa roolissa auttaen rakentamisen onnistumista, tilanne luo mahdollisuuden positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Samalla paranee mahdollisuus hyvän maineen luomiseen ja asiakasuskollisuuden kasvuun. (Blueprint liite 5)

8.4 Pamis Oy:n saaman isännöitsijäntodistustilauksen käsittely

Isännöitsijäntodistusta tarvitaan asunnon myynnissä tai lainaneuvottelujen yhteydessä. Sen pyytää isännöintitoimistolta kiinteistönvälittäjä tai osakkeenomistaja. Isännöitsijäntodistuksen tarkoituksena on esittää perustietoja: millainen yhtiö ja asunto on kyseessä ja kohdistuuko asuntoon taloyhtiön lainaa tai vastikkeenmaksurästejä. Myös yhtiössä tehdyt korjaukset ja tulevat kunnostustoimenpiteet kirjataan isännöitsijäntodistukseen.

Kun isännöintitoimistoon tulee pyyntö isännöitsijäntodistuksesta, on varmistuttava, että sen sisältämät tiedot on päivitetty. Tämän tekevät kirjanpitäjä, kiinteistösihteeri ja isännöitsijä kukin omiin vastuualueisiinsa liittyen. Asiakas ei näe tätä taustatyötä, joka kuitenkin on olennainen osa todistuksen merkitystä. Taustatyöllä nimenomaisesti varmistetaan, että tiedot ovat oikein ja tulostettava dokumentti vastaa tarkoitustaan. Pamis Oy:ssä on sisäisesti määritelty, että todistus toimitetaan kolmen päivän sisällä asiakkaalle. Käytännössä on käynyt niin, että todistus lähetetään vasta kolmantena päivänä.

Havaintojen perusteella todistusta ei pyritä lähettämään aiemmin, sillä asiakaspalvelijat tuovat allekirjoitettavan version isännöitsijälle vasta määräpäivänä. Syynä voi olla se, että asiakaspalvelussa on ruuhkaa. Syynä voi olla myös se, että jos todistus toimitettaisiin aiemmin, syntyisi tilanne jossa ei enää olisi pikatilattavaa todistusta. Pikatilattava todistus toimitetaan nopeammin ja sillä on tavallista todistusta korkeampi veloitus. Asiakaskokemuksen kannalta voisi olla kuitenkin hyvä ylittää odotukset ja toimittaa todistus vaikka toisena päivänä. Tämä toki vaatisi asiakaspalvelupisteeltä tarkkaa prosessinhallintaa, jottei pikatilaus menetä merkitystään.

Koska asiakas on yhteydessä vain tilaushetkellä sekä isännöitsijäntodistuksen saantihetkellä, voi kosketus isännöintitoimistoon tuntua vähäiseltä. Laskutettavana työnä todistuksen laatuun kiinnitetään erityisesti huomioita eli isännöitsijäntodistuksessa käytettävän kieliasun tulisi olla selkeää. Erityisesti on havaittu, että pyrkimys ilmaista asioita lyhyesti on johtanut asioiden tulkinnanvaraisuuden mahdollisuuteen. Esimerkiksi yksinkertainen ilmaus: ”Putkiremontti tehty 2014” jättää auki eri teknisiä vaihtoehtoja; onko uusittu vain käyttövesiputket vai onko viemäriputkistokin uusittu ja jos viemärien putkistolle on tehty jotain, onko nimenomaan uusittu putket vai korjattu sisäpuolisella menetelmällä. Jos isännöitsijäntodistuksen saaja joutuu ottamaan yhteyttä asian tarkentamista varten, asiakaskokemus on negatiivinen. (Blueprint liite 6)

9 POHDINTA

Kehitystyössä oli asetettu tavoitteeksi löytää mahdollisuuksia lisätä Pamis Oy:n asiakkaiden asiakasuskollisuutta hyödyntäen synnytettyä asiakaskokemusta ja konkreettisesti ajateltuna löytää kehitettäviä seikkoja, joilla saadaan asiakas pysymään asiakkaana. Työn aikana selvitettiin käsitteistöä isännöinnin asiakkuudesta sekä kirjoitettua teoriaa asiakaskokemuksesta ja asiakasuskollisuudesta.

Keskeisinä havaintoina asiakkuuksiin liittyen voidaan pitää oivallusta siitä, että Pamis Oy:llä on vaikutuspiirissään tuhansia ihmisiä, jotka voivat vaikuttaa asiakassuhteen jatkuvuuteen. Nekin ihmiset, jotka eivät ole ostopäätöksen tekijöitä, voivat ilkeämielisellä kerronnallaan ja maineen mustaamisella saada asiakkuuden päättymään, kun ostopäätöksen tekijät tulevat huhupuheen vaikutuspiiriin. Kehitysehdotuksena tähän havaintoon liittyen esitetään kaksijakoisen asiakasstrategian laatiminen. Hallituksen jäsenille laaditaan oma toimenpideluettelo ja kaikille muille henkilöille tehdään oma maineenhallintat tai brändinhoitosuunnitelma. Yleinen maineenhallinta on aiemmin tunnettu pelkästään mainostamisen nimellä, mutta nykyisessä some-maailmassa olisi otettava huomioon kaikki viestintävälineet, jotta yrityksen ilme säilyisi nykymaailman odotukset täyttävänä.

Dixonin, Tomanin ja Delisin (Effortless Experience, 2013) kirjan keskeinen oppi liittyy siihen, että asiakkaan palvelun olisi sujuttava ilman häiriötä. Tutkimuksella osoitetaan, että asiakaskokemuksen ylilaatu ei vaikuta asiakasuskollisuutta lisäävästi, ainakaan panos/tuotos-suhteessa järkevästi. Tämä havainto onkin hyvä huomata. Vaivaton asiakaskokemus syntyy kirjan mukaan siten, että asetutaan asiakkaan asemaan ja arvostetaan asiakasta. Teoria muistuttaa hyvin paljon palvelumuotoilun ajatuksia. Pamis Oy:ssä olisikin hyvä käydä lävitse kaikki toiminta, joissa tapahtuu viestintää ulospäin, olipa se sitten ihmisen tekemää tai digitaalista. Työn aikana esiin tuli myös käytännöllinen ohje vaivattoman asiakaskokemuksen varmistamiseen eli se, että henkilöstöllä olisi valtuudet ratkaista asiakkaan ongelmia. Reklamaation käsitteleminen heti estää sen laajenemisen.

Asiakasuskollisuuden ydinsanoiksi esitettiin luvussa 5 seuraavat: ” Ole mukava, ole avulias”. Näillä tarkoitettiin, että asiakasuskollisuus alkaa asiakkaan tunteesta. Tunteen merkitystä on yleisestikin korostettu asiakaspalvelun parantamisesta puhuttaessa. Tämä

on hyvä havaita maailmassa jossa halutaan hoitaa yhä enemmän asioita sähköisesti, kommunikoimatta enää ihmisen kanssa.

Työssä tuli esiin lukuisia asiakaspalvelumaailman ismejä, kuten kappaleessa ”Esimerk-
kilista asiakaskokemusta muokkaavista tekijöistä”. Nämä ovat varmasti tuttuja eri yhte-
yksistä ja koulutustapahtumista, mutta yhtä tuttua lienee se, että niiden opetukset unoh-
tuvat nopeasti. Asiakaskohtaamisten koulutuksiin tai pikemminkin valmennuksiin olisi
kiinnitettävä lisää huomiota. Valmennustilaisuuksissa tulisi olla esimerkiksi vaikean
asiakkaan kohtaamisharjoitteita ja lisäksi olisi oltava henkilökohtaista opastusta, jolla
saadaan asiantuntijan itsetunto ja osaaminen sille tasolle, että asiat voidaan ratkaista
ensimmäisellä yhteydenotolla, kohteliaasti, nopeasti ja myös kokonaisuus huomioiden.

Asiakaskokemuksen syntymisestä tehtiin kiinteistösihteerien haastatteluja ja aivoriihi
koko yhtiön henkilökunnalle. Haastatteluissa selvisi, että asiakaspalvelua tehtiin jonkin
verran eri tavoin. Yhtiössä ei ollut yhtä mallia, jolla toimitaan. Samanlainen eritasoinen
toimintamalli havaittiin isännöitsijöiden yhtiökokouskutsuja analysoitaessa. Kirjanpito-
lautakunta on antanut yleisohjeen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta.
Taloyhtiöille on myös annettu ohje hyvästä hallintotavasta. Nämä kaksi asiaa muistaen
voidaan vetää johtopäätös siitä, että on mahdollista tehdä perusteltu, tyylikäs ja oikeu-
dellisesti oikeanlainen kutsu liitteineen. Isännöintiyrityksen ydinsaamisen kannalta
ajateltuna tämän asia nostaminen ensin toteutettavien toimenpiteiden joukkoon olisi
hyvä asia.

Haastattelusta sekä puhelujen siirtoseurannasta selvisi, että puheluita siirretään asiakas-
palvelijalta toiselle sen sijaan, että asiakkaan ongelma ratkaistaisiin heti. Tutkimuksessa
esitettiin, että puhelujen siirto asiakaspalvelijalta toiselle vähentää asiakasuskollisuutta.
Jotta asiakkaan asia Pamis Oy:ssä saataisiin heti ratkaistua, olisi mietittävä, millainen
tulisi olla sen asiakaspalveluosaston, joka vastaa ensimmäisenä puhelimeen. Nyt kiin-
teistösihteerit vastaavat vaihteen puheluihin vain, kun vaihde on varattu. Entä jos hyö-
dynnettäisiin puhelinjärjestelmän tekniikkaa ja laitetaan useampi henkilö samantasoi-
seen puhelinrinkiin, jolloin noin joka yhdeksäs puhelu tulisi samalle henkilölle. Näin
puhelimeen vastattaisiin heti ja useampi asia hoidettaisiin ilman soiton siirtoja.

Työn aikana blueprintingejä tehdessä yllättävä havainto oli se, että suuren osan yhtiön
asiakaskokemuksesta muodostavat rakennusinsinöörit eli tekniset isännöitsijät käydes-

sään osakkaan remontteja valvomassa. Prosessikaavioiden teon aikana heräsi kysymys siitä, miksi Pamis Oy:öön tulee puhelinsoittoja, jotka kuuluvat huoltoyhtiölle. Kyseessä lienee viestinnän puute taloyhtiössä eli asiakkailta, varsinkin uusilla, ei ole käytettävissä oikeita yhteystietoja. Tämä asia korjaantunee sillä, että jokaisen taloyhtiön ilmoitustaulut analysoidaan ja täydennetään.

Asiakasuskollisuutta lisätään sillä, että asiakaskokemus on positiivinen tai vähintäänkin vaivaton. Johtopäätöksenä onkin, että Pamis Oy:n on tutkittava viestintäänsä ja lisättävä sitä. Mielenkiintoinen on kuitenkin CEB:n esittämä tilasto siitä, että asiakkaiden mielestä 80 % yrityksistä ei erotu toisistaan. Tämän tuloksen perusteella liiketuloksen kehittämisen kannalta olisi panostettava siihen, kuinka saadaan uusia asiakkaita enemmän eli erottautuminen tehdään jo asiakashankintavaiheessa.

Työssä löydettiin näkökulmia aiheeseen liittyen ja siinä hyödynnettiin tuoreita lähteitä. Teorian ja käytännön yhdistelyä saatiin tehtyä jonkin verran. Työn hyödyntäminen toimeksiantajalla vaatii suunnittelua ja aikaa koska tiedetään, että asiakaspalvelijoille annettujen ohjeiden jalkauttaminen käytäntöön on vaikeaa. Voitaneen kuitenkin todeta, että työ tarjoaa toimeksiantajalle vähintäänkin ajateltavaa.

Henkilökohtaisen asiakaspalvelun kehittämistä kannattaa jatkossakin kehittää. Isännöinnin työkaluohjelmat kehittyvät koko ajan ja esimerkkinä tästä on viime vuonna alalle tullut uuden sukupolven Premis-isännöintiohjelma, joka poistaa henkilökohtaisen kontaktin tarvetta entisestään. Liitteessä 7 esitetään ohjelman ominaisuuksia ja siitä voi todeta, että asiakkaan ei tarvitse käydä isännöintitoimistolla enää lainkaan. Koska henkilökohtaisella palvelulla tapahtuvat erilaistumisen hetket vähenevät, tarkoittaa se sitä, että jäljellejäävän henkilökohtaisen kontaktin merkitys kasvaa.

Työssä onnistui olemassa olevan teorian ja Pamis Oy:n käytäntöjen analysointi. Selkeitä kehityskohteita löytyi useita, vaikka ne ovatkin hyvin yleisesti tunnettuja. Asiakaskäsittelyn laajentaminen osoitti, että nykyisin on yrityksen maineenhallinta entistä tärkeämpää ja että asiakkaita eivät ole enää vain hallituksen jäsenet eli ostopäätöksen tekijät. Työn aikana saatiin myös käsitys Pamis Oy:n henkilökunnan näkemyksestä oman toiminnan tasoon ja siihen mitä voitaisiin kehittää. Positiivinen asia oli myös huomata se, että asiakasuskollisuuden kehittämiseen ei ole vain yhtä keinoa. Osin lähdeaineistosta löytyi eriäviäkin näkemyksiä siitä, mitä pitäisi tehdä. Yritysten kannattavuuden kannalta

on tärkeää oivaltaa, että ei kannata tehdä ylilaatua. Peruskilpailukyvykkyys, ammattimainen palvelu ja perusasioiden oikeellisuus riittää jo pitkälle eli useasti ongelman ratkaiseminen riittää. Tämä on toisaalta iso haaste, sillä ongelman ratkaiseminen heti vaatii osaavan henkilökunnan jolla on valtuudet tehdä päätöksiä.

Kehityskohteiden jatkotoimenpiteiden konkretisointiin olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota. Vaikeutena työssä oli myös haastattelujen tulosten vaatimattomuus. Jos haastattelija olisi ollut työyhteisön ulkopuolinen henkilö, vastauksissa olisi voinut olla enemmän kehitysehdotuksia ja puutteiden esiin tuomista. Haasteena selkeän työn tuloksen esittämisessä on se, että työssä esitetään useita ehdotuksia, joilla voidaan parantaa asiakaskokemusta. Kaikkia ehdotuksia ei käytännössä ehdi toteuttaa eli yrityksen onkin löydettävä oma tapansa tehdä työtä eli asiakaspalvelua. Työtavan tulisi olla asiakkaan mielestä mukava ja avulias sekä lisäksi sellainen, joka tarjoaa vaivattoman asiakaskoh- taamisen.

Isännöintialan yritys voisi laatia tämän työn jatkojalosteena suunnitelman siitä, millai- nen asiakaspalvelukoulutus sopisi omalle yritykselle. Koulutuksessa olisi hyvä paneutua siihen, että asiakaspalvelija on inhimillinen, rohkea ja tarjoaa vaivattoman sekä ongel- man ratkaisevan kokemuksen. Rohkea asiakaspalvelija johtaa asiakaspalvelutilannetta hyväntuulisesti ja uskaltaa auttaa asiakasta sekä käsillä olevassa ongelmassa että seu- raavassakin, jota asiakas ei vielä tiennyt olevan olemassakaan. Konsultoiva asiakaspal- velija antaa asiakkaalle lisäarvoa, josta ollaan valmiita maksamaan. Rohkea asiakaspal- velija toimii luontevasti myös silloin, kun kohdataan ihmisiä fyysisesti, esimerkiksi yh- tiökokouksessa tai asuntokatselmuksissa. Tällaisiin inhimillisten ominaisuuksien kehit- tämiseen keskittyvän koulutusohjelman suunnittelu ja varsinkin toteuttaminen olisi sekä suunnitelman tekijälle että sen toteuttavalle toimeksiantajalle antoisaa. Kun osaaminen kehittyy, tulee onnistumisia ja onnistumiset ruokkivat hyvää tunnetta. Hyvän tunteen kautta päästään sitten positiiviseen asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakasuskolli- suuden nousuun.

LÄHTEET

Ajankohtaista Kiinteistö-Tahkolalta. 2016. Kiinteistö-Tahkola Oy. Luettu 26.9.2016.
<http://kiinteistotahkola.fi/fi/ajankohtaista/>

Ajankohtaista Reim Group. 2016. Reim Group Oy. Luettu 25.9.2016.
<http://www.reimgroup.com/reim-group/ajankohtaista/>

Business Dictinonary, Customer Loyalty. Luettu 24.9.2016.
<http://www.businessdictionary.com/definition/customer-loyalty.html>

Dixon, M. & Toman, N. & Delisi, R. 2013. The Effortless Experience. Conquering The New Battleground For Customer Loyalty. London. Penguin Books ltd.

Fleming, N. 2017. The Customer Loyalty Loop. New Jersey. The Career Press, Inc.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki. Talentum Oy.

Heuer, J. 2007. The new idiot-proof guide to customer loyalty. Wisconsin. Daffynitions Press.

Isännöinnin AsiakaskuuntelututkimusTM 2017. Luettu 13.8.2017.
<https://www.slideshare.net/Isannointiliitto/isannoinnin-asiakaskuuntelututkimus-2017>

Isännöinnin Asiakaskuuntelututkimus. 2015. Isännöintiliitto. Luettu 2.10.2016.
<http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/tutkimukset/asiakastytyvaisyystutkimukset/2015/>

Isännöinnin Asiakastytyvaisyystutkimus. 2012. Ilkka Saarinen Oy. Luettu 13.8.2017.
<http://www.iisoy.fi/uploads/asiakastytyv%C3%A4isyyskyselyt/Is%C3%A4nn%C3%B6innin%20Asiakastytyv%C3%A4isyystutkimus%202012.pdf>

Isännöinnin tulevaisuus. 2016. Isännöintiliitto. Luettu 25.9.2016.
<http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannoinnintulevaisuus/default.aspx>

Isännöinti asiantuntijana. 2013. Isännöintiliitto. Luettu 25.9.2016.
<http://www.isannointiliitto.fi/asuminentaloyhtiossa/isannointi/>

Isännöitsijän tehtävät. 2016. Kiinteistöliitto. Luettu 25.9.2016.
<http://www.taloyhtio.net/hallinto/isannoitsija/tehtavat/>

Kysely taloyhtiöasumisesta ja taloyhtiön kehittämisestä. 2017. Isännöintiliitto. Luettu 13.8.2017. <https://www.slideshare.net/Isannointiliitto/kysely-taloyhtiasumisesta-ja-taloyhtin-kehittamisest>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. & Hytönen, K. 1989. Asiakassuuntainen markkinointi. Mänttä: Mäntän Kirjapaino Oy.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum Oy.

Mitä isännöintiyrityksen asiakas haluaa? 2016. Realia Isännöinti Oy. Luettu 21.9.2016.
<http://www.realiaisannointi.fi/ajankohtaista/mita-isannointiyrityksen-asiakas-haluaa>

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Ranade, K. 2012. Customer loyalty – what is it? How can you measure and manage it? Luettu 24.9.2016.
<http://www.loyaltyresearch.com/insights/customer-loyalty-what-is-it-how-can-you-measure-and-manage-it/>

Realia Group vahvistaa kiinteistöjohtamispalveluitaan ostamalla Corbelin. 2016. Realia Group Oy. Luettu 26.9.2016.
<https://www.realiaasuntovuokraus.fi/ajankohtaista/realia-group-vahvistaa-kiinteistöjohtamispalveluitaan-ostamalla-corbelin>

SKH-isännöinti. 2016. SKH-isännöinti Oy. Luettu 2.10.2016. <http://www.skh.fi/>

Tarvitset vain yhden. Yksi ohjelmisto korvaa kaikki isännöinnin järjestelmät. Vie tiedot kerran ja hyödynnä kaikkialla. 2017. Premis Oy. Luettu 20.8.2017.
www.premis.fi

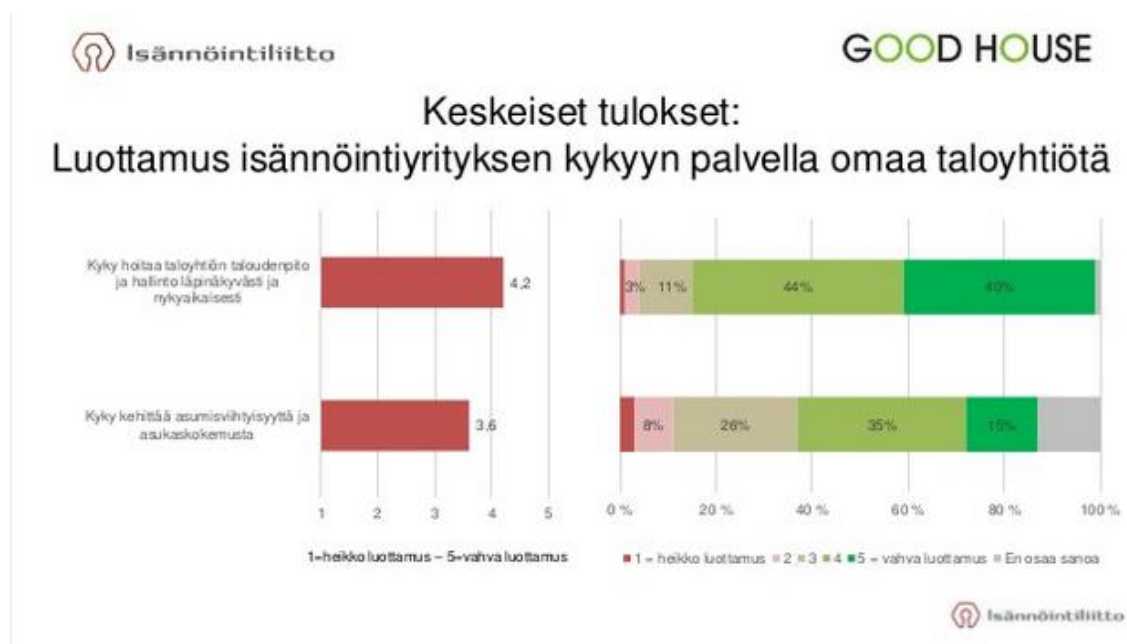
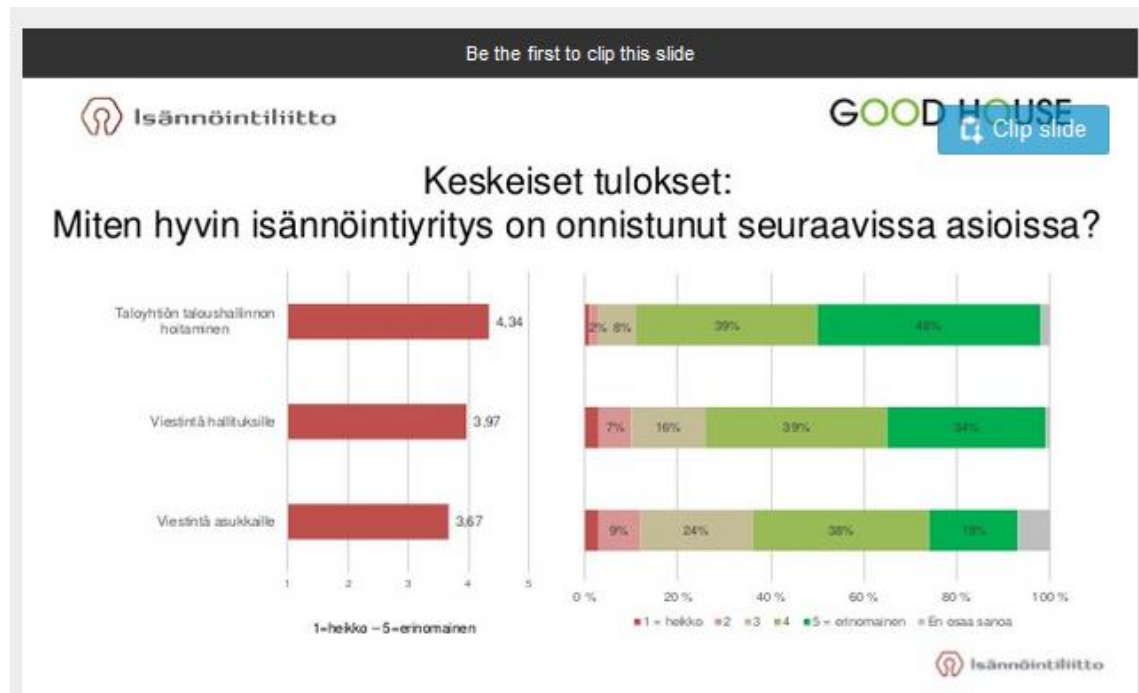
Taloyhtiöiden hallitukset digiajan jarruna. 2016. Isännöintiliitto. Luettu 29.10.2016.
<http://www.isannointiliitto.fi/rss/47672.aspx>

Timperi, H. 2014. Asiakasuskollisuuden ja sen mittaamisen hyödyntäminen yritystoiminnassa. Lappeenrannan kauppakorkeakoulu. Kandidaatintutkielma.

Uusi isännöinti, mitä se on? 2016. Ovenia Group. Luettu 25.9.2016.
http://www.uuttaisannointia.fi/?utm_source=Ovenia&utm_medium=banneri1&utm_term=paakuva&utm_campaign=kevat2016

LIITTEET

Liite 1. Isännöinti- ja Asiakaskuuntelututkimuksen keskeiset tulokset



Liite 2. Kiinteistösihteerien teemahaastattelun haastattelurunko

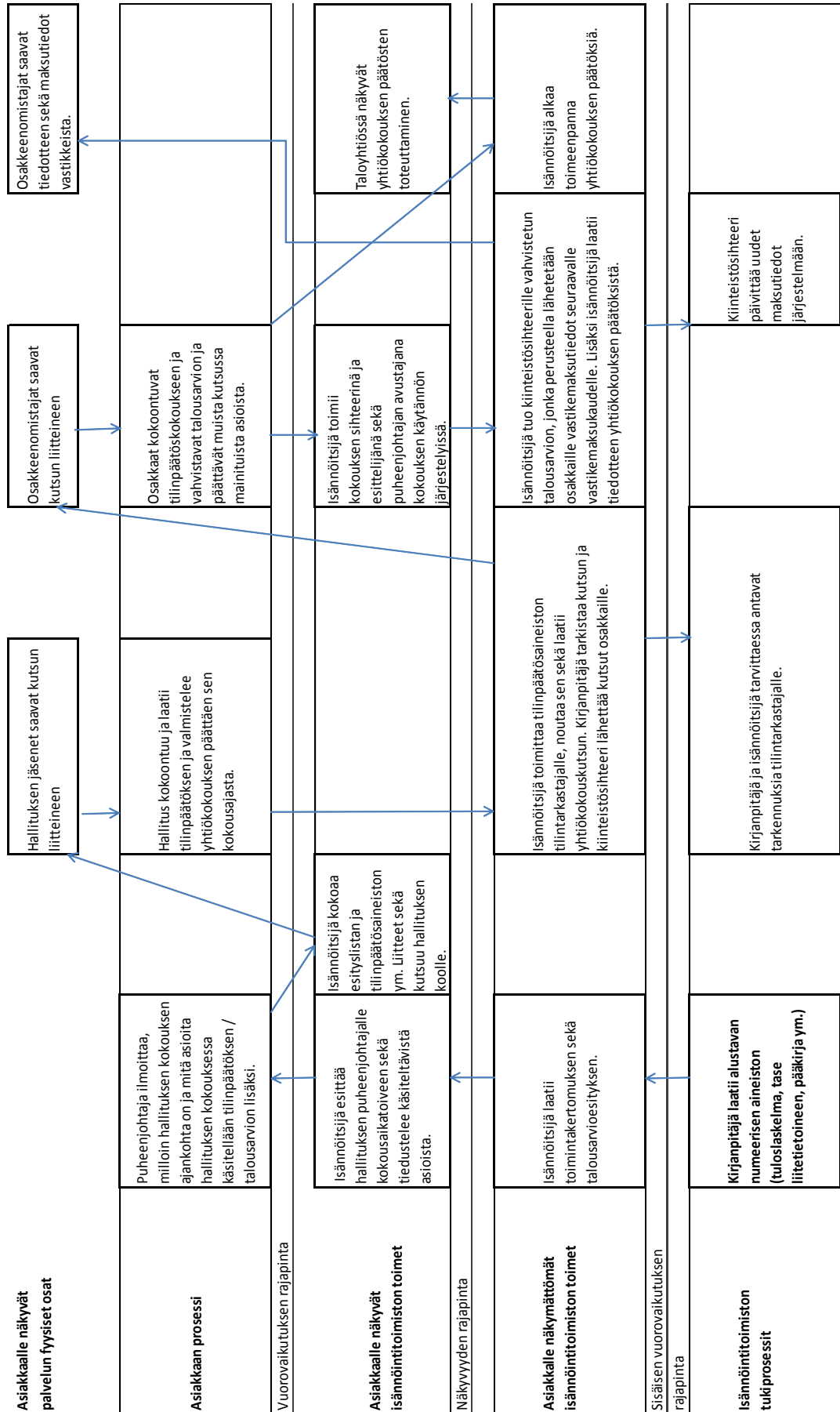
Haastattelut tehdään vapaamuotoisesti. Haastattelussa noudatetaan haastattelurunkoa, mutta kuitenkin selkeänä tavoitteena on saada henkilökunnalta kerrottuna se, että mitkä ovat asiakaspalvelun sujuvuuden kannalta kriittiset pisteet tai pullonkaulakohdat ja se, että mikä auttaa asiakkaita olemaan jatkossakin asiakkaamme. Keskustelumuotoiset haastattelut nauhoitetaan vastausten käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi.

1. *Asiakaskohtaamiset muodostavat palvelun laadusta mielikuvan. Miten mielestäsi onnistumme seuraavissa välineissä ja miksi?*
 - *Henkilökohtainen tapaaminen*
 - *Puhelinkeskustelu*
 - *Sähköpostikeskustelu*
2. *Miten jatkossa parannamme asiakasuskollisuutta?*
3. *Missä asioissa meillä olisi mielestäsi parannettavaa? Olisiko sinulla ajatus siitä, kuinka ao. asiat pitäisi tehdä.*
4. *Mitä olet mieltä seuraavista asioista:*
 - *Mikä on näkemyksesi, kuinka palvelumme onnistuu asiakkaan odotuksiin verrattuna?*
 - *Töiden jakautuminen eri henkilöiden/ammattiryhmien kesken eli tämänhetkiset työtavat - onko jotain työtehtävää, jota esim. tehdään typerästi tai muita työllistävästi tai kahteen kertaan?*
5. *Millaista koulutusta toivoisit saavasi?*

Liite 3. Blue-printing tilinpäätöksen etenemisestä taloyhtiössä.

Blue Printing: Pamis Oyn tilinpäätöksen laadinta hallituksen kokouksesta yhtiökokoukseen

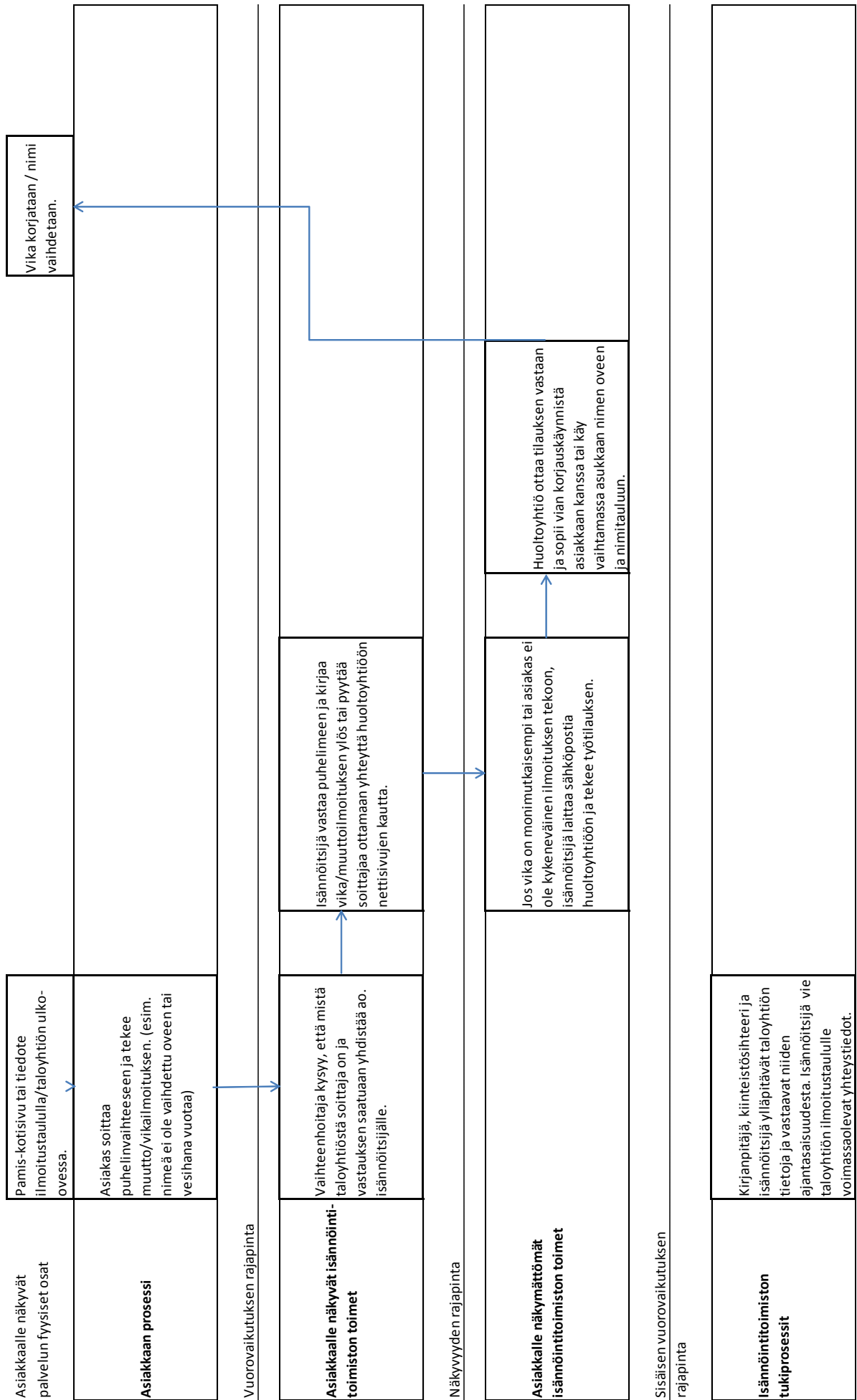
Asiakkaalle näkyvät
palvelun fyysiset osat



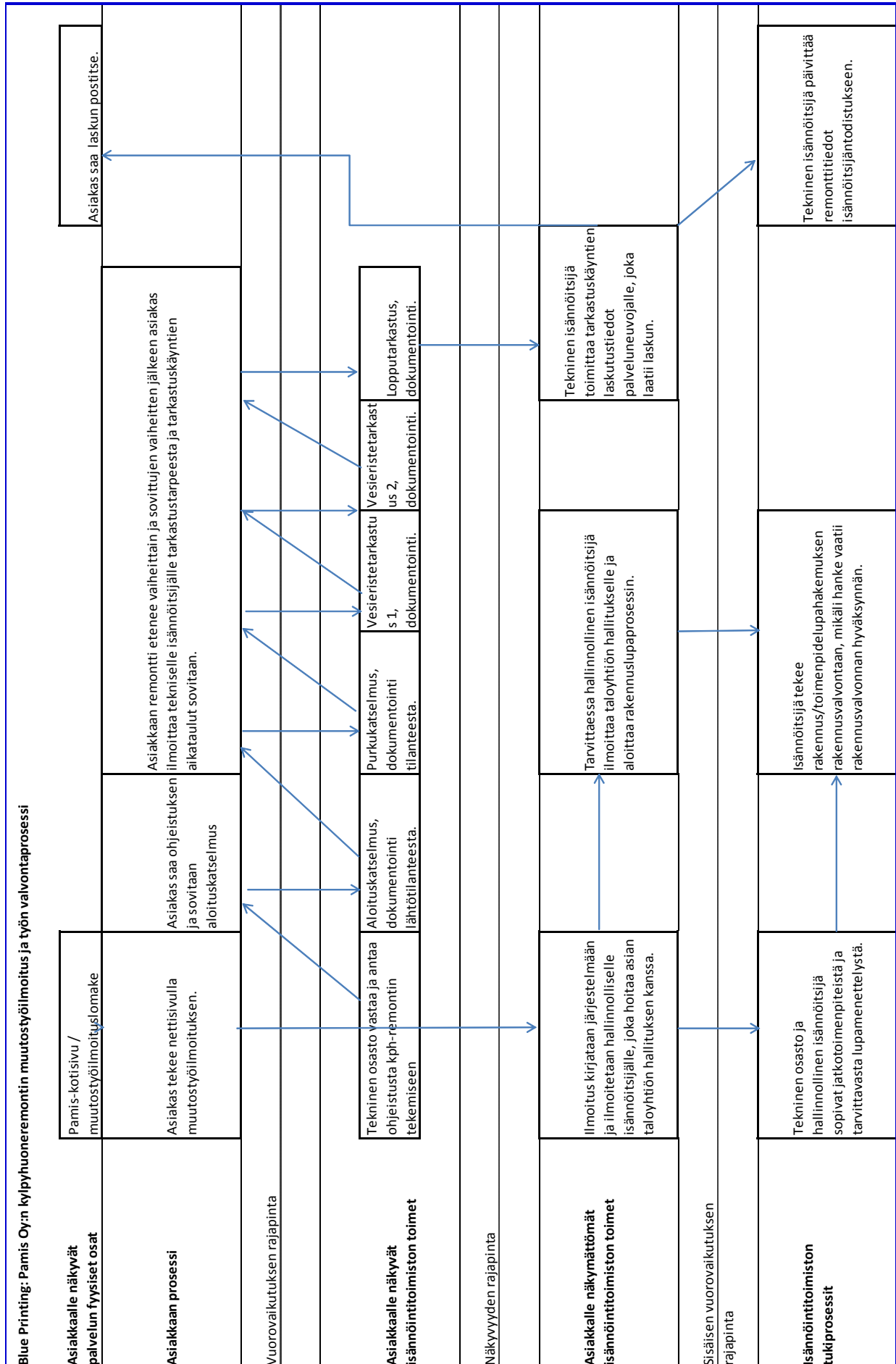
Lähde: Zeithaml ym. 2006 s. 268 (mukailtu)

Liite 4. Blue-printing tavallisen vika/muuttoilmoituksen käsittelystä

Blue Printing Pamis Oy:n tavallisen ilmoituksen käsittely: muuttoilmoitus, vikailmoitus

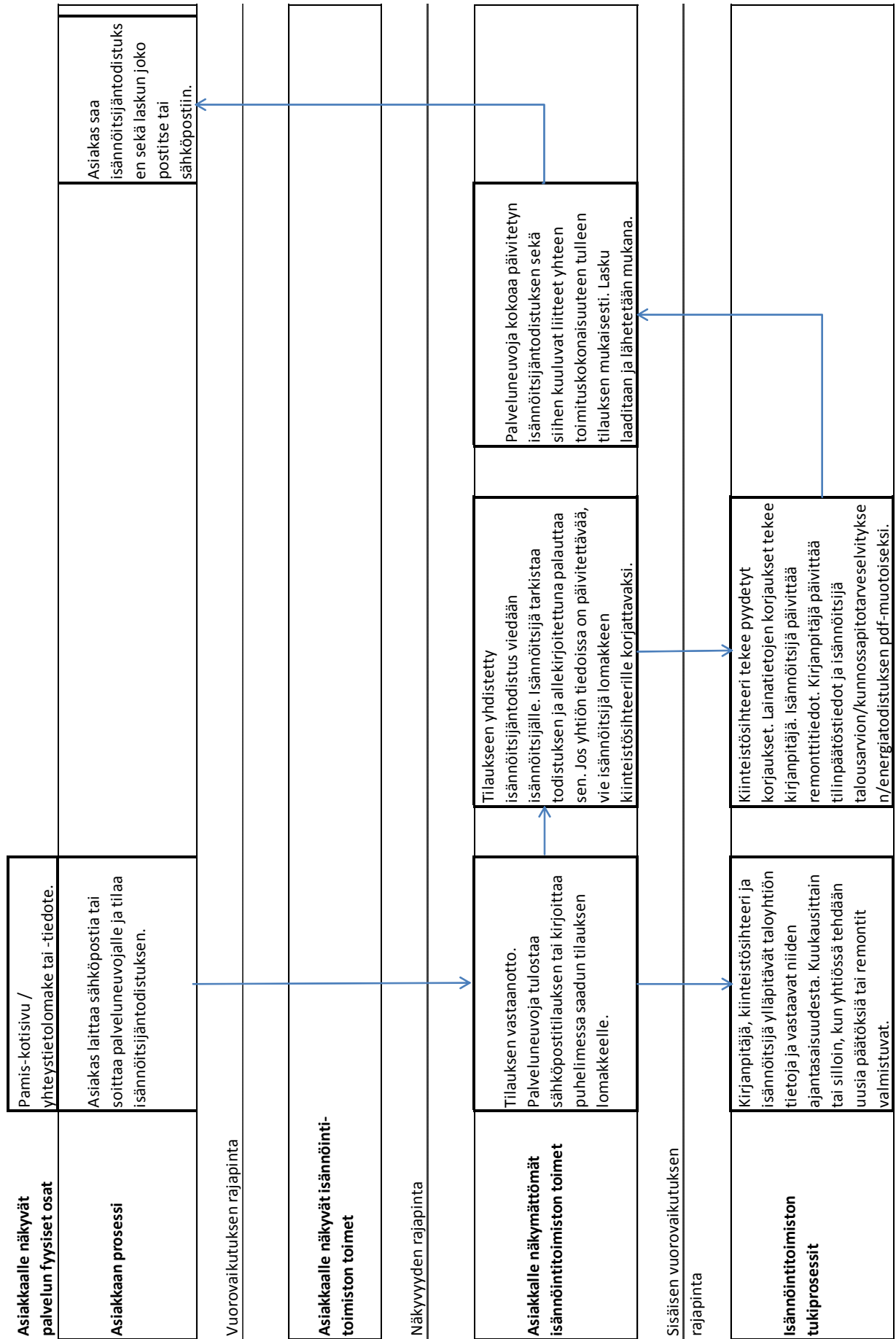


Liite 5. Blue-printing muutostyöilmoituksen käsittelystä ja työn valvonnasta



Liite 6. Blue-printing isännöitsijäntodistuksen tilauksen toimittamisesta

Blue Printing Pamis Oy:n isännöitsijäntodistuksen toimitusprosessi



Lähde: Zeithaml ym. 2006 s. 268 (mukailtu)

Liite 7. Isännöinnin digitaalisen työkaluohjelman ominaisuusesittely. Premis Oy.

<p>VÄHEMMÄN TOISTUVIA RUTIINITOITA</p> <p>Kuukausittain jokaiselle asiakkaalle tehtävät työt voidaan automatisoida ja koko asiakaskuntaa koskevat muutokset päivittää helposti yhdellä kertaa. Ei enää kuukausittaisia tavoiteajoja.</p>	<p>ISÄNNÖITSIJÄNTODISTUS NAPIN PAINALLUKSELLA</p> <p>Koska myös laina- ja reskontratiedot ovat jatkuvasti ajan tasalla, voidaan osakkaan pyytämä isännöitsijäntodistus tuottaa yhdellä näppäimen painalluksella ilman viiveitä, tai jopa mahdollistaa todistuksen lataaminen osakkaan itsepalveluna.</p>	<p>JOHDA YRITYSTÄSI JA TUNNE ASIAKKAASI</p> <p>Premis tuottaa tietoa yrityksesi päivittäisestä toiminnasta ja taloudesta johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Raporteista näet tilanteen taloyhtiöittäin, isännöitsijöittäin, alueittain tai läpi koko asiakaskunnan.</p>
<p></p> <p>VIESTINTÄ OSANA ARKEA</p> <p>Premisissä viestintä on osa jokaista prosessia, automaattiset viestit lähetetään aina kun talossa tapahtuu. Premis mahdollistaa massaviestin lähettämisen monikanavaisesti. Asukkailla, osakkailla ja hallituksen jäsenillä on omat palvelunsa, jotka kaikki käyttävät samaa Premisiin tallennettua tietoa.</p>	<p></p> <p>HUOLETTOMUUTTA PILVIPALVELULLA</p> <p>Premis on pilvipalvelu, jota voit käyttää missä tahansa ja millä päätelaitteella tahansa. Ei paikallisia asennuksia eikä huolia päivityksistä, uusin versio on aina käytettävissäsi. Tarvitset vain yhden osoitteen ja yhden tunnuksen.</p>	<p></p> <p>EI KUUKAUSITTAIN LASKUTUSAJOA</p> <p>Kun tarpeellinen laskutustieto on jatkuvasti ajan tasalla, voidaan varsinainen laskuttaminen automatisoida. Laskut muodostuvat ja ne lähetetään asukkailla ilman manuaalista työtä.</p>
<p></p> <p>OSTOLASKUJEN KIERRÄTYKSESTÄ HANKINTATOIMEEN</p> <p>Hankintatoimi tuo tehoa. Kun tarpeelliset tiedot tallennetaan jo ostovaiheessa, voidaan saapuva lasku tiliioidä ja hyväksyä automaattisesti.</p>	<p></p> <p>PTS JA HUONEISTON MUUTOSTYÖT</p> <p>Kun projekteja hallitaan siellä missä laskutus ja asiakastietokin on, saadaan reaaliaikaista tietoa projektin etenemisestä ja kustannuksista. Osakkaat tekevät remonttinsa muutostyöilmoitukset asukassivuilla, josta ne ovat käytettävissä myös isännöitsijäntodistuksella, ilman tietojen siirtelyä paikasta toiseen.</p>	<p></p> <p>VIKATILAUSET JA HUOLTOKIRJA</p> <p>Tieto palvelutuottajista on kytketty taloyhtiöihin, joten asukkaiden palvelupyynnöt saadaan tehokkaasti ja automaattisesti ohjattua oikeille toimijoille. Tarvittavilla sidosryhmillä on mahdollisuus seurata taloyhtiön tapahtumia. Huoltokirja kokoaa taloyhtiön palvelupyynnöt sopimuksen mukaisiksi toistuviksi tehtäviksi.</p>
<p></p> <p>MONIPUOLISET KÄYTTÖLIITTYMÄT</p> <p>Premis on suunniteltu käytettäväksi erityyppisillä päätelaitteilla, käyttäjän roolin ja tarpeiden mukaan. Perinteisen tietokoneen lisäksi palvelua käytetään mobiililaitteilla, huoltotehtävissä myös off-line -tilassa, ja taloyhtiöiden julkisissa tiloissa interaktiivisilla rappukäytävänäytöillä.</p>	<p></p> <p>VAIVATTOMAT KÄYTTÖVUOROVARAUKSET</p> <p>Premisissä asukkaat hoitavat itse saunavuoro-, pesutupa- ja autopaikkavarauksensa asukassivuilla, mobiilisti tai rappukäytävänäytön avulla. Käyttövurouvarauksiin liittyvä laskutus on automatisoitu, joten kenenkään ei enää tarvitse selailla paperisia varauskirjoja.</p>	<p></p> <p>LÄPINÄKYVYYTTÄ JA ENNAKOITAVUUTTA TALOUDENPITOON</p> <p>Reaaliaikainen taloustapahtumien hallinta mahdollistaa ennakoivan taloussuunnittelun ja poistaa perinteisen kirjanpidon rutiinit. Premisissä aineistoja ei siirretä paikasta toiseen. Läpinäkyvä raportointi tarjotaan oikeille sidosryhmille ja jopa yksittäisen laskun tasolle asti.</p>